EL ARTE DE LA ESTRATEGIA

IDEAS CREATIVAS BASADAS EN LA ANTIGUA SABIDURÍA CHINA

THOMAS CLEARY

"Es mejor ser una persona a cuyas órdenes se puede trabajar fácilmente, pero difícil de complacer, que ser una persona a cuyas órdenes se puede trabajar difícilmente, pero que es fácil de complacer."

Confucio

"Pierdes personas si no hablas con aquellos que merece la pena hablar; pierdes palabras si hablas con aquellos con los que no merece la pena hablar. La persona inteligente no pierde personas ni palabras."

Confucio

"Las mejores personas alimentan lo bueno en los demás, no lo malo. Las peores personas alimentan lo malo en los demás, no lo bueno."

Confucio

"La economía es beneficio, el exceso es confusión."

Lao Tse

"Elimina los extremos, elimina la arrogancia, elimina la extravagancia."

Lao Tse

"Ningún crimen es mayor que la aprobación de la codicia, ninguna calamidad es mayor que estar insatisfecho, ninguna falta es mayor que ser posesivo."

Lao Tse

"Cuando la situación requiere suavidad y flexibilidad, no servirá de nada ser inexorable."

I Ching

"La fuerza no debe ser utilizada de manera impulsiva."

I Ching

"Finge humildad hacia los adversarios para que se muestren arrogantes."

El arte de la guerra

"Cansa a tus adversarios huyendo de ellos."

El arte de la guerra

"Deja que los adversarios se suban al tejado, y después retira la escalera."

Una de las *36 estrategias chinas*

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
Kahle/Austin Foundation

https://archive.org/details/elartedelaestrat0000clea

EL ARTE DE LA ESTRATEGIA

Ideas creativas basadas en la antigua sabiduría china

Versión de Thomas Cleary

TEMAS DE SUPERACIÓN PERSONAL

Título del original inglés:
THE HUMAN ELEMENT

Traducido por:
ALFONSO COLODRÓN

Director de la colección:
SEBASTIÁN VÁZQUEZ JIMÉNEZ

© 1994. By THOMAS CLEARY
© 1994. De la traducción, Editorial EDAF, S. A.
© 1994. Editorial EDAF, S. A. Jorge Juan, 30. Madrid.
Para la edición en español por acuerdo con Shambhala Publications, Inc. Massachusetts (USA).

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Depósito legal: M. 29.728-1995
ISBN: 84-7640-980-X

PRINTED IN SPAIN IMPRESO EN ESPAÑA
Imprime Cofás, S.A. Polígono Industrial Calfersa. Fuenlabrada

Índice

Páginas

INTRODUCCIÓN 11

Confucio 29

Fuentes bibliográficas 49

Taoísmo 51

Fuentes bibliográficas 83

El Libro del Cambio 85

Fuentes bibliográficas 131

Enseñanzas sobre *El arte de la guerra* 133

Sun Tzu 135

Las 36 estrategias 141

Fuentes bibliográficas 153

Introducción

Si la tecnología es una encarnación del método, o de los medios, la gestión de los recursos humanos puede considerarse una especie de tecnología.

Desde este punto de vista, cobra importancia la consideración de las diferencias entre la tecnología que debe ser utilizada con las máquinas y la tecnología que debe ser utilizada con los seres humanos.

Aunque esta premisa pueda parecer simple, los seres humanos se encuentran hoy día, desgraciadamente, resignados con demasiada frecuencia a ser tratados como máquinas, aunque sólo sea porque se considera que ellos son tan importantes como éstas desde el punto de vista económico.

Sin embargo, el concepto engañoso de que esto implica un antagonismo real y necesario entre la tecnología y el humanismo es un mito que impide el pleno desarrollo de ambos.

El poder de las máquinas parece tan grande en algunos campos que puede atraer la atención, quitándosela a

los elementos humanos que las manejan; sin embargo, la importancia de los elementos humanos aumenta a *mayor* ritmo, y no a *menor*, a medida que aumenta el poder de las máquinas.

Los argumentos humanistas contra la tecnología, y los argumentos tecnológicos contra el humanismo, son síntomas de haber puesto el énfasis en un lugar equivocado y de una creencia errónea de que la importancia relativa de estos aspectos de la vida aumenta o disminuye en recíproca proporción inversa.

Ciertos procesos históricos han terminado en el acrecentamiento de una serie de textos escritos que tratan del cultivo de la sofisticación en el reconocimiento, organización y desarrollo de los recursos humanos. En ellos se encuentran elementos que pueden estimular, y estimulan de forma perenne, el pensamiento creativo de las personas que se enfrentan a situaciones difíciles llenas de tensión.

Estos textos tratan sobre el elemento humano del mundo global, el ser humano como cerebro del cuerpo material, científico y técnico del mundo. Tratan del desarrollo y de la evolución del elemento humano en la totalidad de la vida del mundo y de cómo las cualidades de estos procesos se ven reflejadas en la experiencia y realización del ser humano individual.

Los temas humanistas de dichos textos educativos pioneros no están basados, por ello, en la tergiversada idea de la existencia de un antagonismo fundamental entre humanidad y tecnología. Esta idea innecesariamente antieconómica es simplemente una refundición de la

creencia sin fundamento de que religión y ciencia están condenadas de algún modo a oponerse entre sí, por su misma naturaleza de pertenecer a los ámbitos de la fe y de la razón.

En realidad, esta oposición histórica entre religión y ciencia, o entre humanismo y tecnocracia, ha estado en la naturaleza de la política y sus aledaños, no en la esencia intrínseca de lo que constituye en realidad algo semejante a lo que son el cerebro y el cuerpo el uno para el otro.

La tecnología es un elemento importante, e incluso dominante, en la vida actual; ningún humanismo sensato puede ignorar este hecho empírico y seguir esperando realizar sus objetivos e ideales humanistas de un modo práctico. La tecnología es tan influyente hoy día en todo el mundo que afecta incluso a aquellos que nunca han disfrutado de sus amenidades.

Además, la tecnología es importante hoy día, no sólo para el momento actual, sino también por el hecho de que afectará en el futuro a todas las personas, tanto a aquellas que disfrutan de sus ventajas, como a las que no las disfrutan. Ésta es la razón por la que el elemento humano no disminuye, sino que aumenta en importancia con el desarrollo del poder y sofisticación de la tecnología.

En consecuencia, el desarrollo y empleo de los recursos humanos es de una importancia permanente, creciente y evolutiva para la sociedad humana a medida que la tecnología se desarrolla y se hace cada vez más poderosa.

Cuando se utiliza la misma tecnología a pesar de las condiciones cambiantes, se producen su obsolescencia y

decadencia. Igualmente, cuando los métodos y objetivos del desarrollo y empleo de los recursos humanos son los del pasado, y no producen ya los resultados adecuados para el presente y el futuro, el elemento humano empieza a perder ciertas capacidades.

Una de estas capacidades es la de hacer avanzar la evolución de la tecnología de una manera voluntaria, eficaz y significativa. Bajo estas condiciones, al dilapidar gradualmente la facultad que se conocía antes en la jerga filosófica como libre albedrío, el cerebro empieza después a perder su capacidad de ir al paso de la evolución natural de la tecnología en el laboratorio del comportamiento humano competitivo.

A menudo se ha considerado que las ciencias humanas avanzadas se desarrollaban siempre en entornos especiales, como los monasterios o las academias, pero en realidad eran adaptadas en todos los ámbitos de la vida y en toda clase de contingencias durante siglos de aplicación práctica. No obstante, en la medida en que fueron subordinadas a ambiciones personales y políticas, las ciencias humanas fueron excesivamente explotadas, pero también infrautilizadas.

Actualmente, monasterios y academias son en gran medida semejantes a museos. «Primero, afirma un paso en las actividades cotidianas dentro de la sociedad», dice *El secreto de la flor de oro**, un clásico de elevada psicología, escrito en China en tiempos de la Revolución Americana,

---

* *El secreto de la flor de oro.* Edaf, Madrid, 1995.

y «sólo entonces podrás cultivar la realización y comprender la esencia de la mente». Esta nueva ola de un antiguo océano de enseñanzas presagió la enseñanza actual de las Vías perennes.

En Estados Unidos, en donde se pide cada vez más a la comunidad empresarial que asuma papeles y responsabilidades que antes cumplían principalmente las familias, las escuelas, las comunidades sociales y los gobiernos, se está convirtiendo en un imperativo creciente el buscar utilizar cualquier elemento disponible que pueda ayudar a la potenciación recíproca de la actividad individual y grupal, especialmente en una sociedad tan heterogénea. El esfuerzo que exige utilizar lo más plenamente posible dicho material tiene en sí mismo, además, el poder de desarrollar precisamente el tipo de versatilidad constructiva que la humanidad necesita para afrontar los desafíos del siglo XXI.

Una de las ironías de la historia, en lo que respecta a las grandes tradiciones de educación avanzada, consiste en que el potencial de sus enseñanzas ha sido considerado como algo hiriente y como una amenaza. Lo mismo que siempre ha habido individuos y organizaciones que han intentado utilizar el conocimiento transmitido en dichas tradiciones para inspirar al individuo y a la sociedad, también ha habido individuos y organizaciones que han intentado utilizarlo en beneficio de su propio poder personal y para controlar a otras personas.

Con frecuencia se ha producido esta división en la recepción de la tradición espiritual entre las filas sociales y

políticas, introduciéndose lo que se ha conocido como versiones de conocimiento y educación de «corte» y «campo». Las cortes reales e imperiales del viejo mundo intentaron generalmente manipular la filosofía y la religión con el propósito de consolidar y aumentar su propio poder político. Por el contrario, los que trabajan en el «campo» de la sociedad en general estaban más interesados en adaptar las antiguas enseñanzas a las necesidades de sus contemporáneos, tanto individual como colectivamente.

Esta distinción es de importancia capital para comprender las diferentes clases de influencia que las metodologías educativas tradicionales ejercen actualmente en la práctica. Esto es también fundamental para distinguir las aplicaciones prácticas de esas metodologías, para el presente y el futuro, de aquellas otras que pertenecen al pasado.

Una de las diferencias más significativas entre los estudios de corte y campo en el pensamiento erudito consiste en que la «corte» intenta construir sistemas intelectuales a partir de los antiguos clásicos, mientras que el «campo» utiliza los materiales verificados para estimular una comprensión interior práctica y un pensamiento creativo, alentando las aplicaciones pragmáticas en las situaciones de la vida contemporánea y, por ello, promoviendo el desarrollo de una mente fértil y llena de iniciativa.

Los textos de los que bebe este curso sobre estrategia se originaron en el antiguo Oriente, en donde grandes lo-

gros se basaron en la riqueza de los recursos humanos. Además, la mayoría de las obras citadas han sido conocidas en Occidente desde hace más de un siglo, y algunas desde hace dos o más siglos, aunque con frecuencia en traducciones toscas y culturalmente tergiversadas. Estos textos han cobrado hasta cierto punto carta de naturaleza en Occidente, y además también son hoy día objeto de una creciente atención por parte de occidentales de toda condición, incluidos muchos de los que, hasta ahora, habían ostensiblemente considerado vetusto el pensamiento de Asia o, cuando menos, irrelevante. Cada una de las cuatro partes del libro se basa en una de las principales tradiciones de filosofía práctica; tras una introducción general a estas formas de pensamiento, se traducen e interpretan para el lector actual auténticos extractos de clásicos, ofreciéndose a continuación una breve bibliografía comentada de las fuentes de cada tradición.

Confucianismo

Un tipo de confucianismo constituyó la ideología ortodoxa de China durante más de dos mil años. En alguna de sus formas, el confucianismo fue también enormemente influyente en Japón, Corea y Vietnam. Actualmente se reconoce generalmente en Occidente que ciertos aspectos del confucianismo subyacen en las notables habilidades de gestión manifestadas por los chinos no comunistas, los japoneses y los coreanos.

Irónicamente, una de las principales máximas del confucianismo, que «el beneficio es un vil motivo frente al deber y a la justicia», parecería descalificarlo como una ideología útil para los negocios; sin embargo, se ha abierto en ellos su propio camino. Aunque las interpretaciones literales del principio confuciano pueden haber llevado a los gobiernos de Asia, en épocas anteriores, a políticas desastrosamente negligentes hacia el comercio, sin embargo, la subordinación de la motivación del beneficio al deber y a la justicia no debilita realmente el aspecto práctico del confucianismo en el mundo moderno.

Este hecho puede observarse en la ejemplar filosofía de la moderna empresa japonesa Matsushita, formulada apoyándose en antiguos modelos por el fallecido Matsushita Kōnosuke, a quien se conoció popularmente como *Keiei no Kamisan*, o «el Genio de la Gestión». Su filosofía se basa en la idea de que la industria y los negocios tienen el deber de satisfacer las necesidades de la sociedad, y de que el beneficio es legítimo y necesario, sin duda, en cuanto que funciona como medio de cumplir con dicho deber. Desde ese punto de vista, obtener un justo beneficio es en sí mismo un deber de justicia mientras permita a una empresa continuar sirviendo a la sociedad.

En este sentido, beneficio y deber no son elementos contradictorios, sino que incluso se complementan mutuamente. Cuanto mayor es el grado en que una empresa cumple con su justo deber de servir a la sociedad, mayores son sus beneficios; y cuanto más grandes son sus beneficios, mayor es la capacidad de la empresa para elaborar

sus productos o llevar a cabo sus servicios mientras la sociedad los considere necesarios, útiles o deseables.

Este tipo de confucianismo de «campo» siempre ha tendido a ser mucho más individualista, variado, pragmático e interesante que el confucianismo de «corte», que confiaba profundamente en el autoritarismo y en los mecanismos del control de la mente. De hecho, el totalitarismo comunista de China fue una extensión de esta antigua tradición cortesana, a pesar de que afirmaba repudiar el pasado.

La mayoría de los tópicos más conocidos en Occidente sobre el confucianismo proceden del confucianismo de «corte» o en impresiones de éste. Esto es el resultado de condiciones históricas concretas, incluida la fuerza que ha quedado de los mismos mecanismos de control de la mente utilizados por las antiguas cortes.

Para el objeto que se pretende en *El arte de la estrategia*, se presentarán los dichos del mismo Confucio para tomar el verdadero pulso de esta filosofía y lo mejor de lo que tiene que ofrecer a cualquier generación que se encuentre con ella.

Taoísmo

Taoísmo es un nombre general que cubre el cuerpo de conocimiento más antiguo de Asia Oriental. La leyenda conecta los orígenes de la civilización asiática con los gigantes del taoísmo en una remota antigüedad. Mientras

que los estudiosos occidentales que siguen la tradición china de la corte están acostumbrados a considerar el taoísmo como algo antitético al confucianismo, los taoístas ortodoxos consideran que el confucianismo es un vástago de una tradición originalmente unificada.

El cisma de la antigua tradición en las ramas confuciana y taoísta ocurrió durante la primera mitad del primer milenio antes de Cristo. Dicho cisma fue reforzado por las presiones procedentes de la bien establecida división entre corte y campo. Esta división de la cultura y de la sociedad chinas fue como una falla geológica en la que se han desencadenado terremotos una y otra vez a lo largo de los tiempos.

Mientras que el confucianismo se especializó en los estudios sociales y políticos, los intereses taoístas incluyeron las ciencias naturales y la psicología superior. A pesar de que hubo muchas controversias entre facciones extremadamente polarizadas de confucianos y taoístas, todos estuvieron expuestos a ambas tradiciones, y todas las personas con posiciones de poder estudiaron las dos. Sin embargo, en muchos casos, los estudios taoístas entre los confucianos y otros especialistas laicos se mantenían en secreto, porque la reputación que tenían los adeptos taoístas de poseer poderes extraordinarios era peligrosa para las personas profanas en la vida pública.

Con frecuencia, el taoísmo se ha representado equivocadamente como una doctrina esotérica y de otro mundo a causa de su carácter secreto. Las pautas políticas del taoísmo eran tan elevadas que dejaban al descubierto a los

déspotas de China como los tiranos que eran, poniendo así en peligro las vidas de quienes abrazaban esta filosofía. Cuando el confucianismo fue declarado formalmente la única vía de pensamiento ortodoxo por el gobierno chino en el siglo II antes de Cristo, la principal corriente del taoísmo se sumergió hasta la caída de la dinastía, varios siglos después.

Hacia finales del siglo II después de Cristo, el taoísmo volvió a emerger a la vida pública y política, desde su retiro en la vida privada, con mayor poder de lo que nunca había tenido. Una organización revolucionaria secreta, dirigida por sanadores taoístas, se extendió ampliamente a las zonas rurales del país, a la espera del momento de derrocar un régimen corrupto y opresor, que había controlado China y Corea durante cerca de cuatrocientos años.

Aunque este movimiento fue revelado por un traidor y perdió su aspecto militar, la fulgurante fuerza de su poder residual desempeñó un papel fundamental en la caída de la dinastía y en el renacimiento de una nueva China. Durante un tiempo existió incluso un Estado taoísta separado que tuvo reconocimiento diplomático por parte del gobierno chino.

Tras la desintegración del imperio chino, en el siglo III después de Cristo, el taoísmo desempeñó varios papeles en la sociedad. Muchos intelectuales confucianos chinos, que ya no tenían que mantener los estrechos puntos de vista de la escuela ortodoxa de pensamiento, se sumergieron en las tradiciones más amplias del taoísmo. Estos pensadores originaron un vigoroso movimiento en la literatu-

ra y las artes, celebrando una conciencia nueva y más expansiva.

Durante este periodo, grandes zonas del viejo imperio chino fueron reconquistadas por naciones más pequeñas del norte y del oeste. Esta situación política permitió un mayor influjo en China de las ideas y prácticas chamánicas y budistas. El taoísmo desempeñó un papel significativo en la absorción y adaptación de nuevas corrientes de pensamiento, desarrollando nuevas instituciones y creando nuevos escritos para adaptar los cambios intelectuales y culturales.

Tras la nueva reunificación de China a finales del siglo VI, el taoísmo estuvo brevemente en el centro de la escena bajo la resplandeciente dinastía T'ang (619-905), cuya cultura amalgamó los resultados de siglos de intercambio con otros países. Durante un tiempo se otorgó a los clásicos taoístas el sello de la ortodoxia, y fue posible ser funcionario obteniendo un título en estudios taoístas.

La nueva aceptación oficial del taoísmo tuvo como consecuencia numerosos descubrimientos importantes de investigaciones sobre el antiguo taoísmo. Menos positiva fue la influencia de la ortodoxia sobre la división corte/campo en los estudios taoístas. Mientras que las iglesias taoístas se expandían y la liturgia y los textos taoístas crecían en proporciones colosales bajo el patrocinio real, el interés espiritual del taoísmo se salió de este formalismo. Hacia finales de la dinastía T'ang ya estaba emergiendo un nuevo movimiento taoísta en el campo, que retornaba a los principios y prácticas originales de antiguo taoísmo.

Tras el fin de la dinastía T'ang, la siguiente fase principal del desarrollo de la cultura china fue la dinastía Sung (960-1278). Durante la dinastía Sung emergieron con brío y clamorosa fuerza nuevas escuelas de confucianismo y taoísmo, que defendían los antiguos clásicos y que crearon cambios radicales en sus tradiciones de exégesis. Aunque estos acontecimientos culturales han intrigado a muchos estudiosos que sólo tenían en cuenta el confucianismo, existen pruebas innegables de que el renacimiento del taoísmo y del confucianismo durante la dinastía Sung fueron directamente estimulados en inspirados por el budismo Ch'an.

A pesar de sus grandes logros culturales, la dinastía china Sung fue finalmente arruinada por el militarismo y derrocada por una serie de conquistadores, lo que culminó con la ocupación de todo el país por una dinastía de guerreros mongoles. Aunque eran curiosos y bastante tolerantes con las diferentes formas de pensamiento, los Kans mongoles fueron conscientes del poder político de la religión organizada. Destruyeron la mayoría de las normas taoístas y controlaron a los confucianos, estableciendo unas pautas radicalmente estrictas en el sistema de selección del funcionariado.

Naturalmente, estas circunstancias agravaron la división corte/campo tanto en el taoísmo como el confucianismo, provocando que se sumergiese gran parte de la actividad auténticamente espiritual e intelectual. En algunos casos, esta actividad cultural subterránea estuvo también vinculada con las bases populares de los movimientos de liberación.

Cuando fue expulsado de China el kanato mongol por la dinastía nativa Ming en el siglo XIV, el nuevo gobierno

reprimió estos movimientos tan severamente como lo habían hecho los mongoles. Lejos de liberar a China de las represivas leyes de los Kans mongoles, la nueva dinastía Ming centró más su atención en preservar su propio poder.

El gobierno Ming continuó intentando controlar el pensamiento, mediante la supresión del budismo y del taoísmo y la adopción de las medidas de los Kans para reducir a los intelectuales confucianos a una estrecha doctrina establecida de una vez por todas. La dinastía manchú Ch'ing que se apoderó de China a partir de la dinastía Ming, en el siglo XVII, continuó estas políticas de control de la mente durante otros trescientos años, hasta llegar directamente a los primeros años del siglo XX, dejando una impresión indeleble sobre la intelectualidad ortodoxa en China.

A lo largo de esta difícil historia, sin embargo, siempre hubo quien abordó los clásicos, no con ambiciones políticas, sino, por el contrario, para su propio desarrollo personal, para la mejora de su conducta y relaciones familiares, sociales y profesionales, para la educación y bienestar de sus comunidades y para lograr un sentimiento de conexión con una realidad más grande.

El Libro del Cambio

El *I Ching*, o *El Libro del Cambio**, es uno de los libros más antiguos y populares del mundo. También es una

---

* Editado por Edaf en versión de Thomas Cleary y traducción al español de Alfonso Colodrón. (*N. del T.*)

de las fuentes más antiguas, tanto del confucianismo como del taoísmo, y anterior, tanto a las *Analectas* de Confucio como al *Tao Te King** del antepasado taoísta Lao Tse. *El Libro del Cambio* es en sí mismo tan críptico que se utilizan tradicionalmente estas filosofías para descifrarlo.

El Libro del Cambio, tal como se conoce hoy día en su forma general, tiene una antigüedad de unos tres mil años. Es el tercero de una serie de textos similares, y se supone que sus antecesores fueron compuestos por algunos eruditos seis y doce siglos antes. Estos tres libros del *Cambio* fueron asociados a la fundación de las antiguas dinastías, cuyos primeros reyes tuvieron como tutores a sabios taoístas.

El último y el más refinado de los libros del *Cambio*, que todavía se utiliza hoy día, es atribuido a los fundadores de la dinastía Chou, que vivieron durante los siglos XII y XI antes de Cristo. Sin embargo, estos fundadores eran estudiantes de un maestro taoísta que poseía un imponente intelecto y un conocimiento colosal, cuya maestría incluía las ciencias políticas y tácticas. Es muy probable, por ello, que *El Libro del Cambio* fuera realmente atribuido al maestro de sus famosos autores.

Considerado el más profundo de los textos clásicos chinos, *El Libro del Cambio* ha sido interpretado de muchas formas diferentes, según cada una de las diversas es-

---

* Publicado por Edaf, en versión de John C. H. Wu y traducción al español de Alfonso Colodrón.(*N. del T.*)

cuelas de pensamiento. Aunque tiene una forma estándar como libro, también existen numerosos sistemas tradicionales que se utilizan para reestructurar y reorganizar sus elementos, a fin de sacar a luz sus dimensiones, que, de otro modo, permanecerían ocultas.

Enseñanzas de *El arte de la guerra*

Gracias a la atención dedicada a las ciencias sociales por los pensadores chinos clásicos, las filosofías del conflicto y la gestión de la crisis evolucionaron de manera natural paralelamente a los conceptos organizativos y a las técnicas en las que se basaban los primitivos éxitos de la civilización.

Se ha seguido el rastro de las obras sobre estrategia política y militar hasta el siglo XII antes de Cristo, en el que el conocimiento original subyacente al taoísmo, al confucianismo y a *El Libro del Cambio* se hallaba todavía preservado en una tradición omniabarcante y unificada y no en distintas ramas especializadas. El enfoque sobre la estrategia política y militar se agudizó de forma natural con la decadencia del orden social chino clásico, desde el siglo VIII al siglo III antes de Cristo; sin embargo, el arte de la guerra permaneció incrustado en uno u otro marco de otras ciencias humanas más amplias.

Probablemente, el texto clásico mejor conocido sobre las artes de la estrategia es *El arte de la guerra**, de Sun

---

* Editado por Edaf en versión de Thomas Cleary y traducción al español de Alfonso Colodrón. (*N. del T.*)

Tzu, seguido por el texto nemotécnico anónimo *Las 36 estrategias chinas**. El primer texto ha sido conocido en Occidente desde hace más de doscientos años y fue traducido a varias lenguas europeas. Ambos textos clásicos han obtenido una atención generalizada en Occidente en los últimos años. Es más, al igual que en su cultura nativa, se entiende que ambas obras hacen referencia a otras actividades y preocupaciones humanas, además de la guerra en sentido literal.

La principal diferencia que existe todavía entre los estudios de Oriente y de Occidente de *El arte de la guerra* es que muchos occidentales omiten un estudio paralelo del taoísmo, el confucianismo y el *I Ching*. Esto es algo impensable en Oriente; tal vez, dicha diferencia desaparezca poco a poco en Occidente.

Es ésta la razón por la que se incluyen en este libro extractos de *El arte de la guerra* y *Las 36 estrategias chinas*, a pesar de su aparente disparidad. Evitar la incongruencia, tanto consciente como subconsciente, es un hábito universal que, por desgracia, es normalmente un objetivo en la explotación de la guerra estratégica. Por ello, la capacidad de mantener diferentes puntos de vista de la realidad sin interferencia mutua es no sólo una vía para adquirir una capacidad intelectual superior, sino también un método fundamental de autodefensa contra las vulnerabilidades originadas por la ignorancia, la ceguera y el prejuicio sentimental.

---

* Publicado por Edaf en versión de Gao Yuan y traducción al español de Alfonso Colodrón.(*N. del T.*)

Una vez más, por el hecho de que los comentarios a lo largo de este libro tienen por objeto estimular el pensamiento en lugar de delimitar el significado, la metodología de los comentarios sobre los extractos de *El arte de la guerra* y *Las 36 estrategias chinas* incluyen la provocación voluntaria y el desengaño radical. El propósito de esto, como el de todos los comentarios del libro, es el de ampliar el horizonte de la percepción y del pensamiento, ilustrando comprensiones e ideas desencadenadas por el contacto con observaciones e ideas perennes.

Confucio

Sobre la escucha

Confucio dijo: «No promociones a las personas sólo por lo que dicen. No ignores algo que se dice sólo a causa de quien lo dice.»

Una razón por la que las personas no deben ser promovidas sólo por lo que dicen es porque pueden estar repitiendo como loros las ideas de los demás. Pero también ésta es una razón para no ignorar algo que se dice sólo por quién lo dice. El hilo conductor es poner la atención en las ideas más que en las personalidades.

* * *

Las convenciones

Confucio dijo: «Cuando a nadie le gusta algo, examínalo. Cuando a todo el mundo le gusta algo, examínalo.»

La unanimidad espontánea es un raro fenómeno. La unanimidad inducida puede ocultar contradicciones y oposiciones latentes, susceptibles de enconarse e irrumpir en su momento. La unanimidad puede no ser el resultado de una propiedad intrínseca del objeto, sino que puede ser el resultado del deseo de confirmación y seguridad para superar las diferencias de percepción y opinión.

Esto podría convertirse en una ceguera indiscriminada muy peligrosa; así, tanto el confucianismo como el taoísmo recomendaban que cuando a todo el mundo le guste o le disguste algo, el observador perspicaz ha de buscar la presencia de los factores e influencias condicionantes fuera del mismo objeto de aprobación o desaprobación. De este modo puede abordarse una forma más objetiva de comprensión de la tendencia total del fenómeno. Lao Tse dijo: «Cuando todo el mundo reconoce lo bello como bello, esto en sí mismo es fealdad; cuando todo el mundo reconoce lo bueno como bueno, esto en sí mismo es malo»*.

* * *

Palabras y acción

Confucio dijo: «Yo solía escuchar lo que las personas decían y confiaba en que actuarían se-

---

* Según el Génesis, el inicio de la distinción entre el bien y el mal, lo bello y lo feo, marca el inicio del «pecado original», es decir, de la separación y del comienzo de la dualidad. (*N. del T.*)

gún sus palabras. Ahora escucho lo que dicen y observo si actúan o no según sus palabras.»

Un proverbio zen dice: «No juzgues a los demás comparándolos contigo.» Es obviamente erróneo proyectar nuestros propios fallos en los demás; es menos obviamente equivocado, pero no por ello menos equivocado, proyectar nuestras fuerzas sobre los demás. Si atribuyes inconscientemente a otros cualidades que esperas de ti mismo, ello puede conducir a expectativas no razonables, que acaban en fracasos y decepción.

Confucio también añadió a las observaciones expuestas: «Estaba dentro de mí poder hacerlo», queriendo con esto decir que se daba cuenta de que no tenía el poder de encargarse de que las personas hicieran lo que decían; sólo tenía el poder de ver por sí mismo si las personas hacían o no lo que decían. Esta actitud además de no ser una carga para todos los interesados, es más iluminadora, porque el conflicto emocional sustrae menos atención en este caso.

* * *

Individualismo y sociedad

Confucio dijo: «Sé estricto, pero no discutidor. Asóciate con los demás, pero no te unas a ninguna facción.»

Ésta es una fórmula para un individualismo que es auténticamente individualista sin compromisos con el deber social. Desde esta perspectiva, ser un individuo significa tomar la responsabilidad de uno mismo, no compararse con los demás. El deber social es un reconocimiento de la interdependencia real de todos los miembros de la sociedad, no la cooperación voluntaria de algunos en su propio beneficio y en detrimento de los demás.

Si parece extremadamente difícil realizar estos ideales en su forma pura, es por la sencilla razón de que, en este sistema de pensamiento, los ideales se conciben para motivar a la humanidad a progresar. Se cree que, por referencia a los ideales, las personas pueden acostumbrarse a un sentimiento de humildad y a un sentido de inspiración que no puede ser adquirido de otro modo a efectos de obtener objetivos prácticos.

* * *

Veracidad y seriedad

> *Confucio dijo: «Cuando estás de pie, ve la veracidad y la seriedad que hay ante ti; cuando estás en un carro, ve la veracidad y la seriedad en las riendas. Entonces puedes actuar con eficacia.»*

Sin veracidad, la seriedad puede ser poco más que una exageración de la personalidad o una obsesión subjetiva;

sin seriedad, la veracidad no tiene una forma de expresión en el mundo.

* * *

Promociones

> *Confucio dijo: «Promociona la persona honrada sobre la inmoral, y la gente lo aprobará. Promociona a la inmoral sobre la honrada, y la gente no obedecerá.»*

El confucianismo ha sido frecuentemente descrito, tanto desde fuera como desde dentro de la tradición china, como una filosofía de obediencia incuestionable a la autoridad y de conformidad al *statu quo*.

Sin embargo, el confucianismo original, tal como fue formulado por los dichos del mismo Confucio, no era así. Confucio enseñó a las personas inteligentes a distinguir la autoridad natural, basada en la moral y en el desarrollo mental, de la autoridad creada por el hombre, basada en el desarrollo económico, político, tecnológico y militar.

La visión más querida de Confucio fue ver restaurada la autoridad natural y la autoridad política a su unidad original; unidad en la que él creía; así pues, consideraba que la selección de los miembros del gabinete y el nombramiento de los funcionarios era la mayor responsabilidad de gobierno.

Estar en la cima significaba que los gobernantes podían hacer realmente muy poco, en el sentido de encar-

garse de que las cosas se hicieran realmente como se suponía que debían ser hechas; así pues, era una necesidad práctica potenciar a las personas honradas y válidas para crear una cadena de autoridad.

Éste es el punto crucial del problema de todas las grandes organizaciones, que, por ello, necesitan la inclusión de sistemas de desarrollo humano en sus propias estructuras o en sus entornos a fin de actuar con éxito en sus funciones internas y en sus relaciones externas.

* * *

Prisa y mezquindad

> *Confucio dijo: «No desees la rapidez, no prestes atención a las pequeñas ventajas. Si deseas la rapidez, no tendrás éxito, y si prestas atención a pequeñas ventajas, no realizarás grandes cosas.»*

Esta máxima puede aplicarse a toda clase de actividades y comportamientos: crear y mantener un hogar, educar a los hijos, trabajar en los negocios o en una profesión, cultivar la sensibilidad intelectual o artística, o perseguir un objetivo en la vida. Lao Tse dijo: «Un gran barco requiere mucho tiempo para ser terminado.»

* * *

Cometer errores

Confucio dijo: «Se llama error a cometer una equivocación y no corregirla.»

Yuanwu, el ilustre maestro zen decía: «¿Quién no comete errores? Ésta es la razón por la que se valora la autocorrección.» Puesto que el error se halla en no corregir un error, los mecanismos de huida como la autojustificación, la racionalización o la culpación de los demás se convierten en peores errores que la equivocación original. Lao Tse dijo: «Conociendo la enfermedad de la enfermedad es como los sabios evitan ponerse enfermos.»

* * *

Autocorrección

Confucio dijo: «Si puedes corregirte a ti mismo, ¿qué problema te plantearía el liderazgo? Sin embargo, si no puedes corregirte a ti mismo, ¿qué puedes hacer para corregir a los demás?»

Confucio creía, respaldado por una considerable evidencia, que las personas tendían a no respetar y a desobedecer a los gobernantes y a los funcionarios que, por su parte, no cumplían las leyes y las normas que ellos representaban.

En otro nivel, esto significa que, sin enfrentar los propios fallos y faltas y trabajar las compensaciones y las correcciones, uno no puede desarrollar la comprensión interna de la naturaleza humana requerida para ser un dirigente o un consejero para los demás.

* * *

Preocupaciones

> *Confucio dijo: «Las personas innobles no son aptas para cargos de autoridad, porque se preocupan de obtener algo; y una vez que han obtenido lo que quieren, se preocupan por su posible pérdida. Mientras se preocupen de perder algo, es imposible saber lo que pueden hacer.»*

Por favor, ponga especial atención en la conclusión del razonamiento. Según *El arte de la guerra*, aun cuando se quiera derrotar a los adversarios, no debe ponérselos en un cargo en el que se sientan tan desesperados que irrumpan con la furia ciega de un animal acorralado o moribundo.

* * *

Sosiego

> *Confucio dijo: «Sé ecuánime, mantén el espíritu claro y no estés siempre inquieto.»*

Los maestros zen llaman a esto un estado de sosiego o de «vacío». Además, aconsejan no «hacer una cosa de una no-cosa», ya que «una y otra vez la intranquilidad nace de la tranquilidad».

El lenguaje llano, la ecuanimidad de carácter y la claridad de espíritu se consideran estados útiles, que se alcanzan mediante la práctica del sosiego; pero cuando estos estados se convierten en objetos de preocupación en sí mismos, esta misma preocupación por la ecuanimidad y la claridad exagera la influencia de la perturbación y de la confusión de la persona afectada.

* * *

Un barómetro

> *Confucio dijo: «Las personas cometen errores según su personalidad individual. Cuando observas los errores de la gente, puedes decir cuál es su carácter humano.»*

Ésta es una lección particularmente útil para las personas que se encuentran en cargos de dirección y gestión. El menor de los beneficios de esta práctica es la transformación de la cólera y de la decepción en conocimiento y comprensión.

* * *

Dificultad y facilidad

Confucio dijo: «Es mejor ser una persona a cuyas órdenes se puede trabajar fácilmente pero difícil de complacer, que ser una persona a cuyas órdenes se puede trabajar dificilmente pero que es fácil de complacer. Ser una persona a cuyas órdenes se puede trabajar fácilmente pero difícil de complacer, significa negarse a ser complacido arbitrariamente y considerar las capacidades individuales cuando se delegan tareas. Ser una persona bajo cuyas órdenes es difícil trabajar pero fácil de complacer, significa ser susceptible de ser complacido por ciertas cosas, con independencia de si son correctas o incorrectas, y esperarlo todo de los empleados, con independencia de sus capacidades individuales.»

Ser inexorable sin ser exigente es una de las condiciones del auténtico liderazgo, del dominio del empleo apropiado; en términos cotidianos, hay que escoger la persona adecuada para un trabajo y éste se hará sin aplicar la fuerza o la presión.

Ser exigente sin ser inexorable es un síntoma de intoxicación personal con el poder de mando; puesto que la atención se halla principalmente en satisfacciones subjetivas, es ineficaz y no confiable la percepción de las realidades objetivas.

* * *

Serenidad y reserva

Confucio dijo: «Es mejor estar sereno sin ser reservado que ser reservado sin serenidad.»

Estar sereno sin ser reservado significa estar activamente implicado en el mundo sin ser atrapado por las circunstancias mundanas; ser reservado sin serenidad significa empeorarse a sí mismo intentando evitar los asuntos del mundo.

* * *

Personas y palabras

Confucio dijo: «Pierdes personas si no hablas con aquellos que merece la pena hablar; pierdes palabras si hablas con aquellos con los que no merece la pena hablar. La persona inteligente no pierde personas ni pierde palabras.»

Es un ejercicio interesante examinarse a sí mismo en términos de si uno pierde personas o pierde palabras. Normalmente, perdemos unas y otras en alguna ocasión. Algo que todo el mundo debe observar es qué clase de pérdida exige un remedio más inmediato. Si usted descubre que tiene tendencia a perder a personas, tal vez necesite cultivar el hábito de contactar con lo mejor de los de

más. Si descubre que tiene tendencia a perder palabras, tal vez necesite cultivar el hábito de silenciar la impulsividad dentro de usted.

* * *

Bueno y malo

> *Confucio dijo: «Las mejores personas alimentan lo bueno en los demás, no lo malo. Las peores personas alimentan lo malo en los demás, no lo bueno.»*

Comprenda profundamente esta declaración y podrá ahorrarse un centenar de libros sobre dirección y gestión.

* * *

Humanidad

> *Confucio dijo: «Eres digno de ser llamado "humano" si puedes practicar cinco cosas en este mundo: el respeto, la magnanimidad, la veracidad, la agudeza y la generosidad.»*

Confucio consideraba la humanidad como la virtud cardinal que debe ser practicada en esta vida, pero descu-

brió tanta profundidad en ella que le fue muy difícil definir su idea de humanidad en todas sus particularidades. Así pues, existen muchos pasajes de sus dichos que tratan de este tema, pero ninguno que vaya más lejos que éste al especificar los elementos que distinguen a un ser humano de un animal.

* * *

Justicia

Confucio dijo: «Evita tanto el rechazo como el apego, y trata a las personas con justicia.»

El rechazo y el apego hacen referencia a prejuicios subjetivos, que obstruyen la capacidad de la observación y evaluación imparcial. Según un dicho zen: «Son sabios quienes ven lo que es bueno de aquello que les disgusta y pueden ver lo que es malo de aquello que les gusta.» Pero no hay un método práctico para tratar a las personas justa e imparcialmente dentro de ese grado de ecuanimidad.

* * *

Estudio y pensamiento

Confucio dijo: «El estudio sin pensamiento es ciego, el pensamiento sin estudio es peligroso.»

Sin pensamiento, no se digiere el estudio; sin estudio, el pensamiento está desinformado.

* * *

El liderazgo incompetente

> *Confucio dijo: «Es cruel castigar a las personas sin haberlas amonestado. Es brutal examinarlas sin haberlas instruido. Es mezquino ser laxo en la dirección y poner plazos. Es ser un burócrata ser tacaño en dar lo que le es debido a los demás.»*

Estas observaciones constituyen una lectura esencial para las personas que están en posiciones de liderazgo y poder. Vale la pena observar que a menudo se critica la gestión japonesa de las sucursales establecidas en el extranjero por comportarse con los trabajadores de forma opuesta a los principios establecidos en este texto por Confucio. En un examen más atento, este lapso parecería deberse más a la incomodidad y la reticencia japonesas a los entornos culturales y lingüísticos extranjeros que a la falta de familiaridad con los ideales clásicos de Confucio.

* * *

Seriedad, lealtad y entusiasmo

> *Confucio dijo: «Sé digno, y las personas serán serias. Sé sociable y amable, y las personas serán leales. Promueve el bien, instruye a las personas no cualificadas y la gente se entusiasmará.»*

Ésta es una fórmula para el liderazgo en todos los niveles. Como otras fórmulas por el estilo, es un eco de la idea fundamental confuciana de que las declaraciones y las normas no son suficientes para gobernar, y de que el liderazgo necesita encarnar en sí mismo la conducta que busca en su gente.

* * *

Deferencia, generosidad y justicia

> *Confucio dijo: «Ten deferencia en tu propia conducta, sé respetuoso al servicio de los empleadores, sé generoso al cuidar a los demás y sé justo cuando emplees a otros.»*

Los comunistas rechazaron el confucianismo como una ideología perteneciente a las clases superiores. Pero la gente debería haber sido tan afortunada como para haber sido gobernada por personas que realmente creyesen en principios de Confucio como los que acabamos de expo-

ner. Confucio dirigió muchas de sus observaciones a las clases gobernantes porque su poder se hizo tan apremiante que éstas se volvieron civilizadas y concienzudas en lugar de egoístas y codiciosas. También hay muchas observaciones que tienen por objeto ayudar a que las personas den lo mejor de sí en cualquier circunstancia de la vida en que puedan hallarse; y esta amplitud de intereses y compasión fue, sin duda, uno de los signos del liderazgo del mismo Confucio.

* * *

Casa, trabajo y sociedad

Confucio dijo: «Sé respetuoso en casa, serio en el trabajo y veraz en las relaciones humanas.»

¿Alguna pregunta?

* * *

Justicia y beneficio

Confucio dijo: «Las personas de espíritu superior entienden la justicia, las personas ordinarias entienden el beneficio.»

Primitivos textos clásicos chinos hablan simplemente de beneficio, o de la armonización de la justicia y del beneficio: «La justicia es la raíz del beneficio.» En tiempos de Confucio la alienación de la justicia y del beneficio había alcanzado la fase descrita por esta afirmación. La antigua idea fue restaurada posteriormente (y expandida) en la terminología budista china cuando fueron unidos los ideogramas que representaban la *justicia* y el *beneficio* para significar «el beneficio justo», en referencia a los efectos benéficos de las prácticas o acciones apropiadas.

* * *

Fuentes bibliográficas

The Essential Confucius, traducido al inglés y presentado por Thomas Cleary (San Francisco: Harper San Francisco, 1992).
Una nueva serie de dichos de Confucio, ordenada por temas, según sus aforismos sobre el *I Ching*.

I Ching: The Tao of Organization, traducido al inglés por Thomas Cleary (Boston: Shambhala Publications, 1988).
Un clásico básico del neoconfucianismo, por Cheng Yi, uno de los fundadores y grandes maestros del movimiento neoconfuciano.

Worldly Wisdom: Confucian Teachings of the Ming-Dynasty, traducido al inglés y recopilado por J. C. Cleary (Boston: Shambhala Publications, 1991).
Recopilación de dichos de los últimos practicantes neoconfucianos.

El arte del liderazgo (de próxima aparición), versión de Thomas Cleary, traducción al español por Alfonso Colodrón (Boston: Shambhala Publications, 1988).

Un compendio clásico de lo que podría llamarse confucianismo zen, compuesto por escritos sobre desarrollo paralelo social y espiritual.

Taoísmo

Deseo y observación

> *Lao Tse dijo: «Siempre que eres imparcial, puedes observar lo que es sutil. Siempre que tienes deseos, puedes observar mediante ellos lo que buscas.»*

Los medio místicos confunden el desapego con un lugar de retiro; los taoístas lo utilizan para ver. Los medio místicos consideran el deseo como algo que debe ser evitado; los taoístas lo utilizan como un medio para ver. Ambas formas de ver son partes necesarias del proceder de la mente completa. No es posible obtener la comprensión objetiva sin comprender la subjetividad; y no es posible valorar verdaderamente la subjetividad sin la comprensión objetiva.

* * *

Las anteojeras de las convenciones

Lao Tse dijo: «Cuando "todo el mundo sabe" que "lo bueno" es "bueno", esto no es bueno.»

No es bueno porque en la práctica «todo el mundo sabe» significa realmente «todo el mundo piensa». Cuando no hay lugar para otros puntos de vista y la mente de la sociedad está cerrada en un tema concreto, ésta se ha impedido a sí misma una comprensión posterior de la capacidad de afrontar con rapidez y eficacia los cambios y las nuevas realidades. De hecho, esto es lo que sucedió a menudo en China cuando la ideología oficial fue respaldada por un masivo refuerzo institucional; y ésta es la razón por la que el taoísmo tenía que trabajar frecuentemente fuera de los canales convencionales, o incluso inventar nuevos modos de expresión que no estuvieran todavía encadenados por el conservadurismo de «todo el mundo conoce».

* * *

El éxito permanente

Lao Tse dijo: «Todos los seres trabajan. Si no son posesivos ni presuntuosos en su forma de vivir y actuar, y no se aferran a sus propios éxitos, esto les asegurará un continuo éxito.»

Malgastar los frutos del éxito es una vía de fracaso. La riqueza personal se malgasta por la codicia; la riqueza social se malgasta por la arrogancia.

* * *

Fanfarrones

Lao Tse dijo: «Los charlatanes están al borde de la demencia una y otra vez. Es mejor permanecer centrado.»

Todos conocemos personas cuyas bocas parecen trabajar más rápido que sus mentes. Lao Tse también dice que la verdad se pierde cuando se pone demasiada fe en las palabras. Otros aspectos de la acción eficaz pueden también perderse si la misma conversación se convierte en el centro de atracción.

* * *

Supervivencia y realización

Lao Tse dijo: «Los sabios van los primeros, poniéndose los últimos, sobreviven despreocupándose de sí mismos. Es por su desinterés como logran realizarse a sí mismos.»

La fórmula de Lao Tse para ser invulnerable es evitar la lucha: «Simplemente porque no lucho con nadie, nadie puede luchar conmigo.» Lejos de ser pasivo e ineficaz, como las personas agresivas se inclinan a menudo a creer, esta actitud de no-lucha taoísta es una forma enormemente poderosa y eficaz de afrontar el mundo. Como dice también Lao Tse, los flexibles son fuertes y los rígidos se quiebran.

* * *

Formas de bondad

> *Lao Tse dijo: «La bondad en las palabras significa ser fidedigno. La bondad en el gobierno significa ser metódico. La bondad en el trabajo significa ser capaz. La bondad en la acción significa ser oportuno. Pero los extremos se evitan únicamente no siendo conflictivo.»*

Entre los tópicos más extendidos sobre el llamado taoísmo filosófico se halla el que rechaza la moralidad confuciana y predica la retirada habitual o la no implicación en los asuntos del mundo. Los dichos de Lao Tse sobre la bondad son suficientes para deshacer este error debilitante, que ha calado en muchos estudiosos occidentales desde el siglo XIX. El sello característico taoísta sobre las ideas expresadas aquí se encuentra en la última afirmación acerca de evitar los extremos no siendo conflictivo; esto es

lo que mantiene la esencia de la bondad y la preserva del deterioro.

* * *

Moderación

Lao Tse dijo: «Es mejor detenerse que seguir llenando.»

Esto es así porque seguir llenando conduce al desbordamiento, al desperdicio y al dolor. Si no se ha dado todavía cuenta de esto, lea algo de historia. Con independencia de la nación o época que escoja, el principio será ilustrado una y otra vez a lo largo de la historia humana. Sin embargo, si desea un poco de intensidad suplementaria, podría leer algo sobre los prolegómenos y las consecuencias de cualquier guerra que elija. A menudo parece que la cuestión no consiste en aplicar este principio de detenerse, sino de en hacerlo a tiempo.

* * *

Acumular deudas

Lao Tse dijo: «Cuando las clases superiores potentadas son arrogantes, su legado las condena.»

Así pues, si quiere entender los problemas de hoy día, lea en ellos las condenas de las anteriores generaciones. Sin embargo, Lao Tse sugiere que hagamos más y eliminemos la arrogancia y los extremos de nuestra herencia de personalidad, de manera que las presiones exageradas de las situaciones que crean puedan ser descargadas de las espaldas de nuestros herederos.

* * *

Comprensión e inocencia

> *Lao Tse dijo: «Puedes seguir siendo inocente, incluso cuando la comprensión se extienda por todas partes.»*

Es esencial abarcar ambos aspectos de este dicho, la inocencia y la comprensión. La inocencia equivalente a ignorancia o a ingenuidad puede ser un estado inseguro y peligroso, dependiente del aislamiento psicológico. El desafío real consiste en ser inocente y no ser afectado, a pesar de lo que se tenga que afrontar. De hecho, sólo así puede el conocimiento extenderse con seguridad más allá de los límites de la convención.

Por ejemplo, puede ser difícil observar los fracasos y fallos humanos sin volverse cínico en alguna medida; sólo mediante la inocencia, la conciencia interna del origen sublime y del potencial latente de la humanidad, es posible

entender íntimamente la debilidad humana sin perder la indomabilidad constructiva, sin la que tal comprensión no tiene significado práctico, excepto el desagradecimiento y la desesperación.

* * *

Equilibrio

Lao Tse dijo: «Tanto la dicha como la desgracia son desconcertantes.»

Aquellos que son favorecidos tienen tendencia a preocuparse de que la fortuna pueda desvanecerse, y sufren además la envidia de los envidiosos; aquellos que sufren la calamidad se preocupan de que su desgracia nunca termine, y sufren también a causa de los que se alegran maliciosamente.

Es interminable el número de ejemplos que pueden ilustrar este principio, y cualquiera puede y debe observar con independencia lo que sucede a las personas cuando son favorecidas por la fortuna o afectadas por el infortunio.

Una carrera con éxito puede ser tan ardua para el cuerpo y la mente como una carrera sin éxito; y aunque el origen de la preocupación puede ser diferente en cada caso, la naturaleza efectiva del estrés converge progresivamente en algo que es igual para todos.

Una de las razones fundamentales por la que el alcoholismo se encuentra generalmente en sus formas más agudas en las clases altas y bajas de cualquier sociedad puede ser formulada, precisamente, con esta observación de Lao Tse de que «tanto la dicha como la desgracia son desconcertantes».

El gran maestro zen japonés Bunan decía que los ricos sufren por su riqueza y los pobres sufren por su pobreza. Ésta es otra reflexión sobre el mismo principio. Curiosamente, parecería que no es más fácil para el rico aliviarse de sus riquezas que para el pobre aliviarse de su pobreza.

Si le parece un enigma, recuérdelo y piense sobre él de vez en cuando.

Ésta es la razón por la que los antiguos taoístas consideraban que un justo equilibrio en la sociedad era un asunto de salud e higiene y no de moralidad abstracta; un asunto de razón natural, no un raciocinio filosófico.

* * *

Egolatría

Lao Tse dijo: «La razón por la que tenemos muchos problemas es porque tenemos un "yo".»

Los problemas a los que se refiere Lao Tse lo incluyen todo, desde el esfuerzo que implica conservar el cuerpo

físico, hasta la trabajosa molestia de intentar valorar todo lo que sucede para saber si es beneficioso o dañino para uno mismo. Curiosamente, la solución al problema no consiste en la autonegación ni en la automortificación, tal como se entienden habitualmente, porque éstas todavía giran alrededor de la preocupación por uno mismo.

Lo que hace que este aspecto del taoísmo parezca vago y lejano a los occidentales es la tendencia judeo-cristiana a moralizar temas que los taoístas se inclinan a considerar como asuntos pragmáticos y estratégicos. Tome distancia por un momento y mantenga su «yo» en sus varios disfraces y papeles internos y externos. Obsérvelos claramente, como si estuviera observando a otras personas que no ocultan nada, y tal vez descubra fácilmente que en esos momentos ya sabe cómo distinguir lo que le es o no necesario hacer sobre sí mismo.

* * *

Obtener el máximo de su dinero

> *Lao Tse dijo: «No deseando la plenitud, es posible utilizar cualquier cosa hasta su máximo y no tener que renovarla.»*

Si se utiliza algo al máximo de su capacidad, rápidamente se desgasta: el cuerpo, la mente, la materia, la máquina. Todo se quema en el mismo horno. Lo mismo

puede decirse de las relaciones humanas en sí mismas: si se le da tiempo, al igual que un árbol cargado de frutos que maduran de manera natural, una relación puede continuar evolucionando y renovando su propio desarrollo y satisfacción a lo largo de toda la vida; mientras que si se fuerza, se empuja y se exprime para obtener cada grano de estímulo y de gratificación hasta el máximo, no hace falta ser muy listo para prever cómo acabará.

* * *

La más elevada nobleza

Lao Tse dijo: «La imparcialidad es la más elevada nobleza.»

La nobleza de la imparcialidad se preocupa por la verdad objetiva sobre las inclinaciones subjetivas. Éste es un requisito indispensable del auténtico liderazgo, una cualidad cuya práctica tiende también a suscitar reacciones; a través de éstas pueden conocerse las características reales de los subordinados tal como son.

No es fácil alcanzar la imparcialidad, por mucho que esta idea pueda parecer atractiva. La nobleza de la imparcialidad puede ser tan atractiva intelectualmente como, por ejemplo, llevarle a uno al error de confundir la igualdad con la uniformidad, o la no discriminación con no tener discernimiento.

Un modo de empezar a cultivar la imparcialidad objetiva sin sucumbir a las falsas ideas de su naturaleza es dándose cuenta de lo bueno que existe en aquello que a usted le disgusta y de las desventajas de aquello que a usted le gusta, dejando de lado por un momento ambos aspectos, y observando lo que ni le gusta ni le disgusta y que casi siempre le pasa completamente desapercibido.

* * *

Perspectiva

Lao Tse dijo: «Conocer lo que es constante proporciona una perspectiva imparcial.»

Cuando se consideran las cosas en relación con los sentimientos y tendencias, todo fluctúa y cambia de manera inevitable; si se sitúa uno en su contexto, las valoraciones se consideran como cualidades duraderas de cualquier cosa que se esté evaluando. Sin embargo, cuando entiende cómo el cambio de los sentimientos y de las tendencias afectan su percepción de las cosas, llega a comprenderlas en un contexto más amplio. Entonces ya no necesita que las percepciones que corresponden a estados subjetivos temporales le limiten, pero puede tomarlas debidamente en consideración y no verse obligado a ignorarlas para evitar ser arrastrado a actitudes erróneas.

* * *

Desconfianza

Lao Tse dijo: «Cuando la fe es insuficiente y existe la desconfianza, es porque se ha dado demasiado valor a las palabras.»

Cuando las personas saben que los sentimientos nobles pueden ser repetidos como hacen los loros y que, de hecho, son repetidos, y que las palabras refinadas pueden ser vendidas y que, de hecho, son vendidas, entonces comprenden que tienen que mirar a cualquier otro lado para asegurarse de la veracidad. Una vez más, cuando las personas están más preocupadas sobre cómo se dicen las cosas que sobre qué cosas se dicen, no es firme su base para discriminar, ni confiable su capacidad para creer.

* * *

Trabajo interior

Lao Tse dijo: «Ve lo que es esencial, abraza lo que es puro, disminuye el egoísmo, reduce el deseo.»

Es extremadamente importante considerarlos como cuatro pasos en una secuencia natural. Hay que recalcar esto aunque sea obvio, porque el último elemento de una

serie tiende a ser el más fresco, puesto que es el que se ha visto u oído más recientemente; en este caso, las personas ven «reducirse el deseo» y empiezan a preocuparse, malogrando de este modo todo el proceso.

En primer lugar, ver lo esencial; después se puede abrazar lo que es puro. Cuando se ha abrazado lo que es puro, uno se hace menos egoísta. Cuando se es menos egoísta, no se desea consumir más de lo que se necesita.

Si prueba usted a seguir estos consejos al revés, intentando desear menos y se fuerza a no ser egoísta, probablemente descubrirá que su sentido de lo puro y su percepción de lo esencial serán tan precisos como la sensación de rascarse los pies con los zapatos puestos.

* * *

Economía

Lao Tse dijo: «La economía es beneficio, el exceso es confusión.»

Si se utiliza menos, queda más. Cuando existen demasiadas preocupaciones, además, se toman decisiones en función del tiempo y, por ello, el juicio se vuelve fragmentado.

* * *

Sociedad

Lao Tse dijo: «Ten tacto y permanecerás completo.»

Lao Tse no sugiere la inautenticidad o el halago, métodos que los aduladores que no son sinceros pueden llamar tacto, pero que están muy lejos de lo que los pensadores taoístas quieren decir con esta palabra. Un recordatorio favorito del principio taoísta del tacto es el dicho de Chuang Tzu de que los cuidadores de tigres expertos no alimentan a éstos con animales vivos ni tampoco con cadáveres enteros, «por miedo a la furia desgarradora que mata».

* * *

Personas ideales

Lao Tse dijo: «Las personas ideales se mantienen en movimiento de día sin dejar su equipaje; aunque tengan un aspecto próspero, su lugar de reposo es trascendente.»

Mantenerse en movimiento de día significa no estancarse a lo largo de la vida cotidiana; y cuando se hace sin dejar el equipaje, significa que uno no se mueve ni actúa al azar por el simple movimiento o la acción, sino que

siempre se mantiene conexión con lo que tiene auténtico significado y valor.

Esta capacidad de preservar la conexión con el verdadero significado y valor permite al individuo trabajar con éxito en el mundo, pero la fuente real de su éxito no es algo mundano. Ésta es la razón por la que no es suficiente con imitar el aspecto exterior de las personas de éxito a fin de tener éxito; es necesario para cada individuo invocar la auténtica fuente del éxito.

* * *

Conservar o desperdiciar

> *Lao Tse dijo: «Es bueno conservar personas, para que nadie sea desperdiciado. Es bueno conservar cosas, para que nada sea desperdiciado.»*

Según los Maestros de Huainan —los primeros seguidores de Lao Tse que actuaron por un periodo breve de tiempo como consejeros políticos de un rey local en la antigua China—, igualdad significa que todo el mundo y cada cosa pueda encontrar un lugar en la sociedad, en el que puedan ser plenamente utilizadas sus capacidades específicas; esto no supone que cada uno haga exactamente lo mismo. Igualdad y uniformidad no son términos equivalentes ni tienen el mismo significado.

Cuando hay muy poca diversidad real en las opciones que existen dentro una sociedad u organización, tiende a darse una polarización entre conformistas e inconformistas, que llevan la conformidad y el inconformismo a niveles contraproducentes; esto tiene como resultado final una tensión secundaria que no es creativa sino destructiva.

Cuando todas las personas que son diferentes luchan por lo mismo, el resultado no es la igualdad, sino que simplemente se descuida virtualmente todo, excepto las convenciones del momento; el libre albedrío independiente del individuo se convierte en un órgano rudimentario; la sociedad pierde su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes con suficiente rapidez para evitar un sufrimiento humano generalizado.

* * *

La curación de la enfermedad

Lao Tse dijo: «Elimina los extremos, elimina la extravagancia, elimina la arrogancia.»

Los métodos tradicionales taoístas para eliminar los extremos, la extravagancia y la arrogancia consisten en no luchar, detenerse cuando es suficiente y en el conocimiento objetivo de sí mismo.

* * *

Eficacia

Lao Tse dijo: «Los buenos son eficaces, eso es todo; no intentan por ello agarrarse al poder. Son eficaces pero no engreídos, eficaces pero no orgullosos, eficaces pero no arrogantes. Son eficaces cuando tienen que serlo, eficaces pero no coercitivos.»

Estas hermosas líneas describen una distinción fundamental entre eficacia y agresión. La persona efectiva puede ganar muchos aliados por su eficacia; la persona ambiciosa, engreída, orgullosa y arrogante puede crear muchos enemigos por su ambición, engreimiento y orgullo. Es ésta una forma de ver la diferencia entre los auténticos dirigentes y los déspotas.

En un plano de interpretación, esta afirmación también describe un método de discernir la verdad de la falsedad en las enseñanzas y maestros espirituales; se supone que deben ser eficaces según la necesidad, no convertirse en captores tiránicos de almas perdidas.

* * *

Seguridad

Lao Tse dijo: «Sabiendo cuándo detenerte, estás a salvo del peligro.»

Una de las formas en que nos prueba al fracaso es intentando que recuperemos nuestras pérdidas, incluido cuando hemos quedado en mal lugar. Una de las formas en la que nos prueba el éxito es tentándonos a olvidar nuestras limitaciones y a reaccionar exageradamente. En cualquier caso, tener en mente esta perspectiva de saber cuándo detenerse puede evitarnos los escollos de la compulsividad y ahorrarnos sus peligros.

* * *

Conocimiento

> *Lao Tse dijo: «Quienes conocen a los demás son sabios, quienes se conocen a sí mismos están iluminados.»*

En *El arte de la guerra*, el maestro de la estrategia Sun Tzu dice que si uno se conoce a sí mismo y a los demás, nunca se corre peligro en la batalla; si uno se conoce a sí mismo pero no a los demás, se ganan la mitad de las batallas y se pierden la otra mitad; si uno no se conoce a sí mismo ni a los demás, se estará en peligro en cada batalla.

* * *

Poder

Lao Tse dijo: «Quienes vencen a los demás son poderosos, quienes se vencen a sí mismos son fuertes.»

Al definir la palabra *jihād*, que significa «lucha», pero que normalmente se traduce como «guerra santa» en los diarios occidentales, el profeta Mohamed decía que la lucha con los opresores es la *jihād* menor, y que la lucha con los deseos del ego es la *jihād* mayor. Se cuenta que dijo: «Volvemos de la lucha menor a la lucha mayor.» Este principio es de una importancia fundamental para aquellos que alcanzan el éxito en el mundo en algún momento de sus vidas.

* * *

Riqueza

Lao Tse dijo: «Quienes están satisfechos son ricos.»

¿Es realmente sorprendente el que la drogodependencia abunde en todos los niveles de una sociedad que abraza una cultura de deseos?

* * *

Gobierno y servicio

Lao Tse dijo: «En el gobierno de los pueblos y en el servicio de Dios, nada puede compararse con la frugalidad.»

La iglesia de los primitivos taoístas tenía como techo el cielo y como suelo la tierra, se calentaba mediante el sol y se enfriaba con el viento. Y según los dichos de los primitivos taoístas, el mejor de los gobiernos antiguos era aquel tan mínimo que el pueblo apenas oía hablar de él.

Podemos suponer que las posteriores reformas de la religión y de la política a través del mundo empezaron intentando restaurar este principio y acabaron intentando olvidarlo.

* * *

El cambio

Lao Tse dijo: «Lo ortodoxo también se vuelve heterodoxo, lo bueno también se vuelve malo.»

Se puede perder mucho tiempo y energía defendiendo formas obsoletas de pensar y de actuar sólo porque nos son familiares y a causa del hábito. Podemos continuar valorando lo que alguna vez fue útil, sin razón algu-

na, excepto que nos hemos acostumbrado a un sentido particular del valor. Una de las más desafortunadas perversiones del sistema democrático consiste en que los políticos pueden explotar los valores sentimentales más allá del marco dentro del cual tienen un significado útil que no sea ese mismo potencial de explotación. Un auténtico reformador con éxito no es alguien que apacigua las ilusiones populares con gestos espectaculares, sino alguien que ve el punto en el que lo verdadero se hace falso y lo bueno se convierte en malo, posibilitando de este modo que se rompa la fuerza contraproducente del hábito y que se cambie a nuevas formas progresivas e innovadoras.

* * *

Gobierno y moral pública

Lao Tse dijo: «El pueblo es puro cuando el gobierno es discreto; el pueblo es codicioso cuando el gobierno es agresivo.»

La antigua teoría política taoísta mantenía que de otro modo las personas inocentes tendían a volverse corruptas, al ser continuamente sobrecargadas con exigencias extremadamente difíciles de satisfacer. Confucio también creía que si el pueblo era gobernado sólo mediante normas y castigos, llegaría a no sentir ningún escrúpulo en el inten-

to de evitarlos, mientras que si era gobernado mediante el ejemplo, obedecería a sus dirigentes sin necesidad de ser continuamente mandado.

* * *

Observación

> *Lao Tse dijo: «Obsérvate a ti mismo por ti mismo, observa el hogar por el hogar, observa la región por la región, observa la nación por la nación, observa al mundo por el mundo.»*

Observarse a uno mismo por sí mismo es entender las propias capacidades y saber hasta qué punto se están realizando; no se trata de medirse con criterios generales arbitrarios establecidos por los demás para los demás.

Observar el hogar por el hogar es entender las tareas de una familia en relación con la interacción eficaz de los individuos entre sí y con el grupo como un todo; una vez más, no en comparación con lo que otras familias podrían ser y hacer con sus recursos, sino con lo que la familia en cuestión podría ser y hacer con sus propios recursos.

Observar la región, la nación y el mundo por la región, la nación y el mundo sigue el modelo de la familia, e implica comprender y apreciar los grupos en escalas sucesivamente más amplias. Observar cada agrupación en sí misma significa, por ejemplo, considerar una sociedad o

una cultura en relación con la manera que tiene de satisfacer sus propias necesidades y exigencias, en lugar de considerarla como elementos o mecanismos individuales que se comparan subjetivamente con elementos aislados de otras sociedades o culturas.

Uno de los puntos más útiles y más sutiles de este ejercicio es comprender cómo el desarrollo evolutivo puede ser inducido deliberadamente sin necesidad de competición ni lucha.

* * *

Crímenes, calamidades y faltas

> *Lao Tse dijo: «Ningún crimen es mayor que la aprobación de la codicia, ninguna calamidad es mayor que estar insatisfecho, ninguna falta es mayor que ser posesivo.»*

Aprobar la codicia es peor que la codicia misma, porque anula el sentido innato de indignidad que las personas maduras sienten hacia la codicia. Puesto que la codicia es una exageración del deseo, que surge como un impulso natural en todos los seres vivos, cualquiera puede ser susceptible de pensamientos codiciosos. Sólo el reconocimiento de su indignidad en la humanidad impide que la codicia se convierta en rapacidad. La insatisfacción se alimenta cuando se acepta la codicia como una forma de vi-

da. La posesividad es un intento de suavizar la incomodidad y la inseguridad de la insatisfacción crónica.

Para los occidentales actuales nacidos en una sociedad de masas, tal vez el aspecto más difícil de la comprensión de las ideas taoístas no consista en la llamada brecha cultural entre Occidente y Oriente; consiste simplemente en dejar de pensar en estos principios como si fueran sentimientos morales y percatarse de que son simplemente hechos prácticos.

* * *

Confiabilidad

Lao Tse dijo: «El sabio mantiene su fe y no presiona a los demás.»

Presionar a los demás sin mantener las propias promesas es socavar la propia reputación y convertirse en un dirigente ineficaz para los demás.

* * *

Superar la inflexibilidad y la fuerza

Lao Tse dijo: «Lo flexible vence a lo inflexible, la docilidad supera la fuerza.»

La rigidez impide la adaptación con éxito a las circunstancias cambiantes; el entusiasmo excesivo se agota a sí mismo y se extingue.

* * *

Vías opuestas

Lao Tse dijo: «La vía del cielo consiste en reducir el exceso y satisfacer la necesidad. La vía de los hombres consiste, por el contrario, en desnudar a lo que está necesitado y servir a lo que es excesivo.»

Este pasaje es una ilustración de las ideas taoístas del bueno y del mal gobierno y de la buena y de la mala política fiscal.

* * *

Rigidez y flexibilidad

Lao Tse dijo: «La rigidez está asociada a la muerte, la flexibilidad está asociada a la vida.»

Si no se adapta uno a los cambios de las tendencias y acontecimientos en curso, las consecuencias pueden ser catastróficas. Esto es así tanto si está usted interesado en

la realidad esencial, como si está interesado en la realidad social o en la realidad material.

* * *

El trato de sí mismo

> *Lao Tse dijo: «Los sabios se conocen a sí mismos, pero no se ven a sí mismos; cuidan de sí mismos, pero no se ensalzan.»*

En este sentido, conocerse a sí mismo significa entenderse objetivamente; no verse a sí mismo significa no considerarse el centro de atención. Cuidarse a sí mismo significa satisfacer las exigencias de la existencia; no ensalzarse significa no considerar este mantenimiento de uno como un fin en sí mismo. Podría añadirse, a partir de la enseñanza zen, que los sabios se utilizan a sí mismos pero no son utilizados por sí mismos.

* * *

La enfermedad de la presunción

> *Lao Tse dijo: «Presumir de saber lo que no se sabe es enfermizo. Es posible evitar la enfermedad reconociendo únicamente el mal de la enfermedad.»*

Actualmente, la crítica ha degenerado con tanta frecuencia en ser un instrumento de destrucción que se ha perdido de vista el objetivo constructivo de la auténtica crítica. Después, la crítica se convierte casi en un fin en sí mismo, junto con su otra principal función de elevar las opiniones de los críticos a la condición de hechos objetivos en las mentes del público consumidor.

* * *

Subestimar a los adversarios

Lao Tse dijo: «Ningún desastre es peor que subestimar a tus adversarios.»

Nunca crea que lo que considera una idea estúpida o sin valor no puede dominar las mentes de gran número de personas, o de que un enorme poder no pueda llegar a las manos de una persona que usted considere estúpida o indigna.

* * *

La victoria

Lao Tse dijo: «Cuando dos ejércitos enemigos se enfrentan, los compasivos son los que ganan.»

Para obtener el máximo de esta afirmación, piense en lo que significa ganar. Piense en lo que significa ganar en general, y lo que significa en cada caso en que surja la cuestión de ganar o perder.

* * *

El camino fácil

Lao Tse dijo: «Las cosas más difíciles deben hacerse mientras que son fáciles; las cosas más grandes deben hacerse mientras que son pequeñas.»

Quienes son demasiado grandes para las cosas pequeñas más adelante descubren que son demasiado pequeños para las grandes cosas. Aquellos que quieren tener éxitos espectaculares pueden, en consecuencia, fracasar al llevar a cabo lo que es insignificante pero necesario.

* * *

Superficialidad

Lao Tse dijo: «Si estás de acuerdo con demasiada facilidad, se confiará poco en ti.»

Si se trata de complacer a todo el mundo, se acaba no complaciendo a nadie. Si se trata de ser todo para todo el mundo, se acaba siendo incapaz de ser nada para nadie. Los tesoros están escondidos a causa de su valor.

Fuentes bibliográficas

Retorno a los orígenes. Reflexiones sobre el Tao, por Huanchu Daoren, versión de Thomas Cleary, traducido al español por Alfonso Colodrón (Madrid, Edaf, 1993).
Reflexiones accesibles para todo el mundo, que vuelven a combinar las esencias del taoísmo y del confucianismo primitivos.

The Book of Leadership and Strategy, traducido al inglés y recopilado por Thomas Cleary (Boston, Shambhala Publications, 1992). (De próxima aparición en esta colección).
Selecciones del *Huainan-tzu* *, una de las obras más amplias del taoísmo primitivo, que conecta el desarrollo del individuo con el de la familia, el estado y el mundo.

---

* Con el título *El Tao de la política. Enseñanzas de los Maestros de Huainan* (Los libros de la liebre de marzo, Barcelona, 1992), existe en español la traducción del libro de Thomas Cleary *The Tao of Politics*, hecha por Fernando Pardo. Se trata de una recopilación de extractos de este texto clásico. (*N. del T.*)

The Essential Tao, traducido al inglés y presentado por Thomas Cleary (San Francisco, Harper San Francisco, 1992).

Traducciones taoístas del *Tao Te King* y de la esencia del *Chuang-tzu*, dos textos fundamentales del taoísmo, que abarcan toda la gama básica de los conceptos y prácticas clásicos.

Vitality, Energy, Spirit: A Taoist Sourcebook, traducido y recopilado por Thomas Cleary (Boston, Shambhala Publications, 1991).

Una amplia serie de materiales taoístas que abarca un amplio espectro de la evolución desde la tradición original hasta los tiempos actuales.

Wen-tzu, La comprensión de los misterios del Tao, versión de Thomas Cleary, traducido al español por Alfonso Colodrón (Madrid, Edaf, 1994).

Atribuido a Lao Tse, supuesto autor del *Tao Te King*, es uno de los últimos textos clásicos de la vieja tradición taoísta, que elucida los principios y prácticas que se encuentran en sus predecesores.

El Libro del Cambio

No despliegues a un dragón oculto.

En otras palabras, no despliegues un poder cuando debe estar oculto. Un poder debe esconderse mientras esté inmaduro y sea insuficiente para influir sobre una situación de manera constructiva. Un poder debe también ser escondido cuando no se dan la ocasión y las circunstancias para llevar a cabo una acción positiva.

Una vez más, existe un poder que no puede ser utilizado deliberadamente, pero es poder; por ello, se le llama un dragón oculto, que yace enroscado en la raíz de las cosas.

Si se utiliza el poder demasiado pronto, o si existe un intento voluntario de emplear el poder que sólo puede emerger de manera espontánea sin la intervención de la voluntad egoísta, en cualquiera de los dos casos, el poder está viciado y puede desvanecerse por completo.

* * *

Vuelve antes de haber ido demasiado lejos, y tendrás buena fortuna.

Cuando pierdes el camino apartándote de tu propósito, cuanto antes te des cuenta de este hecho y vuelvas a tu propio curso, más fácil te será tener éxito en tus esfuerzos.

Como la acción errante procede del pensamiento errante, es esencial observar el estado mental como base de las actividades. Entonces es mucho más fácil «regresar antes de haber ido demasiado lejos». Un proverbio zen dice: «Cuando pensar se convierte en una enfermedad, dejar de pensar es la medicina.»

* * *

Es bueno ser sensible, mientras seas sensible de forma apropiada; serás afortunado si tus intenciones y tus acciones son honradas.

Sensibilidad puede significar vulnerabilidad. Así pues, es importante ser muy consciente de la naturaleza y de la cualidad de las influencias a las que te expones o a las que te dejas exponer.

Sensibilidad significa también capacidad para poner tu energía a disposición de una fuente de estímulo o motivación. En este punto es imprescindible volver a considerar el carácter interno y externo de las fuerzas por las que te dejas influir.

Es la realidad de tu intención la que te armoniza con las influencias y fuerzas concretas que afectan tu acción. La prueba de la rectitud o de la corrección se encuentra en el efecto objetivo, y no en la definición subjetiva.

* * *

Cuando tengas éxito, sé modesto y no hagas ostentación de tus logros. Además, cuando estás persiguiendo tu objetivo, debes evitar apegarte a los medios que utilizas con la esperanza de alcanzar el fin deseado. Sin embargo, has de ser consciente de que la modestia y el desapego serán criticados por las personas mezquinas.

Existe un dicho zen según el cual «los trofeos de guerra se despilfarran en la celebración», lo que significa que las felicitaciones a sí mismo y la complacencia pueden convertirse en la otra cara de la buena fortuna.

Las conductas adictivas y los cambios bruscos de humor son manifestaciones concretas de la susceptibilidad a las influencias externas; éstas son reforzadas por la euforia producida por la complacencia exagerada de lo que se percibe como una experiencia agradable; después sobreviene la depresión por la eliminación del estímulo o por el desgaste de su efecto.

* * *

Te alarmas por una conmoción, pero el efecto es positivo si lo utilizas como un estímulo para mejorar.

Como las cosas no pueden permanecer siempre iguales y deben cambiar en algún momento, es importante comprender nuestras tendencias de reacción al cambio. Cuando nuestro sentimiento de seguridad se basa totalmente en el *statu quo*, en un estado concreto de cosas externo a nosotros mismos, difícilmente podemos evitar alterarnos cuando se producen los cambios. Si comprendemos esta reacción, tenemos la opción de desarrollar una relación con el mundo en general, que es más flexible y adaptable, y una confianza interna en el poder e ingenio de la voluntad de vivir.

En lugar de embotar nuestra sensibilidad hasta dejarla neutralizada, podemos desarrollarla aún más para reforzar el valor educativo e inspirador de los pequeños cambios. De este modo, la evolución del carácter humano y de las instituciones puede avanzar más suavemente y con mayor conciencia, sin crear tensiones insoportables, mediante el rechazo o el descuido, susceptibles de explotar con tanta violencia que podría comprometer el futuro valor de la reacción y del ajuste inevitables.

Hagas lo que hagas, en cualquier acción en la que te esfuerces, habrá siempre ocasiones en las que no lograrás alcanzar lo que te propones. Esto puede perturbarte, pero no te paralizará mientras utilices esa perturbación en su justo lugar, como catalizador de la autocomprensión y la reacción de adaptación.

A lo largo de cualquier relación, por ejemplo, pueden producirse contratiempos y cambios. Como en el caso de un cuerpo enfebrecido, esto no significa simplemente que exista una enfermedad o un mal funcionamiento en el sistema; significa también que el sistema está trabajando para adaptarse a la crisis.

* * *

Sé recto y veraz, firme y controlado.

Cuando empieces algo a partir de la fuerza, es fundamental la orientación de la misma. Es mejor dominarse y no ser impulsivo en el uso de la fuerza.

* * *

Es infortunado ignorar lo que ya tienes y buscar otra cosa.

Un proverbio zen dice: «Obsesionado por la luna allá en el cielo, pierdes la perla que tienes en las manos.» Las personas pueden pasar por alto sus propias fuerzas y capacidades durante la etapa en la que estas capacidades son todavía sutiles y están por desarrollar. Pero es precisamente esta fase de latencia la que hay que examinar si se quiere que entre plenamente en juego el potencial total de un

individuo. A menos que se produzca un despertar desde dentro, nada que se añada desde fuera puede completar a un ser humano, como se pone de relieve en la frecuentemente olvidada famosa frase del Evangelio: «Sois la sal de la tierra: si la sal pierde su sabor, ¿quién la salará?»

* * *

Augura buenos presagios el trabajar juntos para progresar.

El esfuerzo colectivo es especialmente importante cuando el poder individual se halla en un bajo nivel. Interiormente, trabajar juntos significa utilizar los propios recursos internos de una forma concentrada y directa; externamente, significa que las personas cooperan para llevar a cabo un empeño común o lograr una meta. Cuando se logran cooperación y coordinación internas y externas, puede llevarse a cabo en un mismo esfuerzo la mejor actuación a nivel individual y grupal simultáneamente.

* * *

Augura buenos presagios tener una dedicación constante.

Salvo en los casos de gracia o inspiración extraordinarias, no puede realizarse nada importante en la vida hu-

mana sin una aplicación constante para llegar a ello. Cuando las personas trabajan leal y constantemente durante un largo periodo de tiempo sobre un objetivo que vale la pena, es raro que no tengan éxito; y todo este proceso afecta también al desarrollo del mismo carácter humano.

* * *

Puedes evitar el error si sabes cuándo abstenerte de actuar.

El progreso y el éxito no consisten simplemente en hacer lo correcto en el momento adecuado. No sólo es importante actuar cuando es necesario hacerlo; es también importante no actuar cuando la acción es inútil o contraproducente. Especialmente, es mejor no utilizar de una manera compulsiva tus fuerzas mientras todavía estén inmaduras o dispersas.

* * *

Cuando personas menos capaces que tú se encuentren necesitadas, no es censurable dejar de hacer lo que estés haciendo para ayudarles; pero es imprescindible determinar la justa medida y evitar excesos.

Cualquier cosa que se esté haciendo le parece a uno lo más importante en ese momento, pero en un contexto más amplio puede existir una necesidad mayor de ayudar a otras personas que no están en posición de ayudarse a sí mismas. Puesto que las personas son interdependientes entre sí en privado y en público, es importante lograr un punto medio entre ayudarse a sí mismo y ayudar a los demás; es necesario hacer frente a las propias responsabilidades, y es también esencial hacer lo que se pueda para atender a los intereses de los demás. Si una de estas partes se lleva demasiado lejos, se convierte en egoísmo y en solipsismo; si se lleva la otra demasiado lejos, se convierte en entrometimiento e interferencia.

* * *

Cuando dos personas tienen cualidades semejantes pero no están desarrolladas en el mismo grado, si trabajan juntas como iguales, es posible elevar el nivel del socio menos desarrollado.

Un proverbio zen dice: «No corre el agua sobre un nivel plano.» Si se ve a las personas sólo por sus semejanza, no se puede apreciar plenamente sus diferencias y aprender de ellas; pero si se ve a las personas sólo en sus diferencias, no se puede utilizar plenamente los sentimientos de simpatía y pertenencia a una comunidad que

atrae a las personas a estar juntas y que convierte la interacción de sus diferentes cualidades en una fuerza constructiva en su mutua evolución.

* * *

Si quieres lograr tu meta sin errores, sé cuidadoso en cómo empiezas.

Lao Tse dijo: «Una jornada de mil leguas empieza con un primer paso.» No se trata sólo de tener la energía y la determinación de dar un paso; también es fundamental considerar las cuestiones de cómo, cuándo y dónde dar ese paso.

* * *

Trabaja sobre ti mismo primero; toma sobre ti la responsabilidad de tu propio progreso

Al comienzo de una empresa, cuando existe el potencial pero no el impulso, tal vez lo único que pueda hacerse es ordenar los propios recursos e intentar desarrollar las capacidades y cualidades que se necesitarán a lo largo del camino. Sin un marco desarrollado de apoyo en esta fase, necesitaremos manejarnos y manejar nuestro trabajo con

nuestro propio motor. Si se confía en los demás antes de haber consolidado la propia fuerza y haber despertado las propias facultades, podríamos volvernos dependientes y débiles.

* * *

Cuando cambian las pautas, es indispensable escoger sabiamente. Puedes hacerlo con eficacia si comunicas con los demás.

Las pautas de comportamiento y del proceder se adoptan originalmente, y después se adaptan, para responder a las necesidades de épocas y circunstancias específicas. Más adelante se convierten en costumbres; entonces se dan por hechas. Finalmente se convierten en objeto de intereses de propiedad. En este punto, el proceso de adaptación al cambio es bloqueado por sentimientos conservadores, que se aferran a las formas de las pautas establecidas pero que olvidan su sentido y propósito originales.

Sin embargo, a medida que cambian las condiciones de la sociedad y del entorno, como es inevitable que ocurra, deben, en consecuencia, cambiar también las pautas de comportamiento. Así pues, es importante ejercer el buen juicio al adoptar las nuevas pautas que se adapten a las nuevas situaciones. La forma más eficaz de realizarlo es a través de la compresión de las necesidades especiales del

grupo o de la comunidad en su proceso de desarrollar nuevas formas de vida.

* * *

No hay nada erróneo en cortar los problemas de raíz.

Es irrealista imaginar que algo se desarrollará como deseamos y que no encontraremos ningún problema en nuestras actividades y empresas. Con frecuencia podría suceder que se pase mucho tiempo buscando a alguien a quien culpar cuando las cosas se tuercen inesperadamente. Lo importante en este caso es atajar el problema lo más rápidamente posible. Cuando se corta de raíz, un problema ya no es un problema; pero si la reacción es más emocional que práctica, las continuas recriminaciones simplemente añadirán más problemas.

* * *

Puede ser beneficioso emprender una gran obra, pero sólo evitarás la recriminación si aquélla tiene éxito.

Cuando tenemos el poder y la capacidad personal, pero carecemos de rango o autoridad, tal vez deseemos ha-

cer algo adaptado a nuestra propia capacidad para lo cual no tenemos autorización, apoyo o aliento externos. En dicho caso, podemos muy bien intentar algo grande, pero hemos de ser conscientes de que, en ausencia de un respaldo organizado, seremos criticados a menos que tengamos un éxito extraordinario.

* * *

Es desafortunado actuar impulsivamente cuando se tiene poder.

Cuanto mayor sea tu poder personal, mayor será tu necesidad y responsabilidad hacia ti mismo y hacia los demás de mantener tu autocontrol y potenciar las cualidades internas que dan sentido y dirección al poder.

* * *

Cuando no ha llegado el tiempo de actuar y estás esperando en los límites de una situación, no te equivocarás si te mantienes tranquilo y evitas ceder al impulso.

El control adecuado es un ingrediente esencial del éxito, y la persona con éxito es aquella que sabe cómo esperar el momento oportuno antes de actuar. Será fácil equivocarse si actuamos impulsados por nuestra implica-

ción en una situación para cuyo manejo no estamos preparados, o por impulsos internos que no podemos controlar.

* * *

Cuando existe peligro, es mejor desistir.

El éxito depende de actuar en su momento y de desistir en el momento oportuno. Cuando al principio se hace manifiesto que el curso de una acción acarrea peligro, es mejor desistir inmediatamente que actuar con la vaga esperanza de obtener los mejores resultados.

* * *

Es propicio disfrutar con los demás en armonía.

Si tú disfrutas mientras que las personas que te rodean sufren, o si gozas con lo que disgusta a los demás, probablemente tu gozo no durará. Disfrutar en armonía con los demás significa que no existe egoísmo, ni envidia, ni resentimiento que eche a perder tu alegría. Confucio dijo: «No transfieras a los demás lo que no te guste a ti mismo.»

* * *

No debes rumiar el pasado. Si sientes que te has perdido a ti mismo, aun así no debes perseguir una falsa imagen: entonces puedes recuperarte espontáneamente. Aunque veas personas malvadas, permanece irreprochable.

Es inútil arrepentirse del pasado a menos que se transforme en conocimiento para el futuro. Si descubres que te has desviado de tu naturaleza real o que has perdido tu verdadera meta, no permitas que la ansiedad te impulse a buscar al azar cualquier cosa para llenar ese vacío. Perseguir una falsa imagen le llevará sólo a un posterior extravío.

* * *

Es bueno estar preparado. Las distracciones te dejarán intranquilo.

En cualquier empresa, es necesario que la intención y el esfuerzo estén enraizados en una sólida base antes de que puedan mantenerse eficazmente. El fundamento, o la preparación de la intención, consiste en el examen y la comprensión de sí mismo. ¿Cuáles son los motivos subyacentes?, ¿cuáles son los fines inmediatos y definitivos? Saber lo que se está haciendo y por qué se está haciendo también forma parte de la base del esfuerzo. Sirve como preparativo para emprender y llevar a cabo cualquier acción, ordenando y coordinando las condiciones psicológicas, físicas y del entorno necesarias para el éxito.

Esto exige centrarse directamente en el propósito y en el proceso de nuestro empeño. Durante ese tiempo, preocuparse de asuntos ajenos socava nuestra energía y hace que nos desviemos de nuestro propósito. La disparidad entre nuestra intención y nuestra atención produciría un estado de inquietud interna.

* * *

Permanece centrado y en armonía.

Estar centrado significa no inclinarse hacia los extremos, ni perder el equilibrio por el predomino abrumador de una cualidad sobre las demás. De esta forma es posible alcanzar la armonía interna dentro de uno, así como la armonía externa con el mundo en general. Armonía interna significa que nuestras facultades están actuando al unísono; armonía externa significa que las personas trabajan juntas. Ambas son ingredientes esenciales del éxito.

* * *

Cuando estés confuso, ten cuidado, y podrás evitar el error.

A veces, las situaciones son demasiado confusas para admitir ningún progreso positivo en un momento deter-

minado; bajo estas circunstancias, lo más que puede esperarse es evitar el error. Es mejor reconocer dichas circunstancias como son y concentrar la atención en evitar contratiempos que intentar avanzar ciegamente.

* * *

No hay nada que lamentar cuando vigilas el hogar.

El hogar es la base, metafórica y literalmente. Las condiciones externas pueden ser impredecibles y de poca confianza, así pues, si vigilamos el hogar, conservamos nuestros recursos internos intactos y no tendremos nada que lamentar, aunque las cosas no marchen como queremos.

Incluso en medio de una sociedad caótica, un hogar estable puede salvaguardar la cordura y el bienestar de los miembros de la familia. Igualmente, el dominio de sí puede salvaguardar la integridad y la viabilidad del individuo, aun en medio de circunstancias inciertas.

* * *

Serás afortunado si actúas sin error.

La fortuna no es algo que la persona con éxito espere de manera pasiva. La persona con éxito es alguien que lla-

ma a la fortuna mediante un esfuerzo con sentido y bien dirigido. Cuando lo que se emprende refleja con precisión las necesidades y las demandas de la época y de las circunstancias, la buena fortuna no es algo misterioso, sino simplemente una manifestación del orden natural de las cosas.

* * *

Las acciones impulsivas que desembocan en un fracaso son imperfectas.

Los esfuerzos con éxito son el resultado de una planificación estratégica, de una preparación adecuada y de realizarlos en el momento oportuno. Una flecha que es disparada antes de que el arco esté totalmente tenso probablemente no alcanzará su diana; una flecha disparada antes de haber asegurado el blanco seguramente pasará lejos de él. Cuando las cosas van mal, es fácil culpar a los demás o a las circunstancias externas; pero cuando el fallo es debido a la propia impulsividad, la responsabilidad sólo le pertenece a uno.

* * *

Serás impecable si evitas asociarte con lo que es dañino. Serás irreprochable si eres consciente del peligro y luchas contra él.

Es ingenuo subestimar la influencia del mundo externo en nuestro carácter y forma de vida. Hacerse impecable no es simplemente una cuestión de desarrollo interno; también exige un buen criterio sobre el entorno en el que uno decide vivir y trabajar. Es importante estar alerta y aprender a reconocer lo que es dañino, a fin de ser capaz de dar pasos inteligentes y eficaces para evitar su contacto, si es posible, o para contrarrestar sus influencias negativas, en los casos en los que no puede ser completamente evitado.

* * *

Serás afortunado si utilizas los medios apropiados para regresar a la normalidad, porque ¿qué culpa puede haber en ello?

En ocasiones, la intensidad de concentración y el esfuerzo pueden conducir a la exageración o deformar la manera de ver las cosas en el transcurso de los asuntos cotidianos. Por ello, sin una perspectiva general, las invitaciones prematuras al éxito pueden conducir en realidad a desviarnos del propósito de nuestra propia vida. Es afortunado poder tomar conciencia de cualquier visión unilateral que se desarrolle en nuestro carácter y adoptar las medidas adecuadas para restablecer un sentido de equilibrio y proporción. Entonces podemos ser irreprochables en la actitud y en la conducta.

* * *

No hay reproche cuando actúas sencillamente.

Muchos de los fracasos de nuestras acciones provienen de la artificialidad. Cuando se pone demasiado énfasis en las apariencias a expensas de la sustancia, queda disminuida la capacidad de actuar directamente desde nuestro interior. La consecuencia de una excesiva preocupación por las cosas superficiales es una especie de alienación que dificulta aterrizar en problemas reales y afrontar con sentido las realidades subyacentes. La ventaja de la simplicidad se encuentra en su inmediatez, que nos permite aferrarnos a lo esencial y evitar quedar confundidos por asuntos periféricos.

* * *

Serás irreprochable si eres imparcial hacia los demás.

Muchas faltas y errores proceden de desviaciones subjetivas que perjudican las relaciones, las actitudes y las acciones. Las preferencias y las aversiones pueden cegarnos ante lo que es bueno en las personas que no nos gustan, así como ante lo que es malo en las personas que nos gustan. Cuando no podemos tratar justa y objetivamente con las personas, perdemos el contacto con el potencial real de la interacción humana y acabamos equivocándonos; por no haber apreciado las verdaderas cualidades de las

personas con las que nos encontramos en el trabajo y a lo largo de la vida.

* * *

Es afortunado que no haya error en el núcleo central.

El decoro externo no puede compararse con la rectitud interna. Una fachada externa de corrección que no esté apoyada por la verdad del corazón acabará demostrando ser un valor no duradero. Un proverbio zen dice: «La falsedad es difícil de mantener.»

* * *

Es buena la sensibilidad en la supervisión, beneficiosa para todos los afectados.

Cuando se supervisa un proyecto, es esencial estar conscientemente atento a todos los requisitos y ser sensible a la cualidad del trabajo en curso. Cuando se trata de supervisar a los demás, es importante ser sensible a las habilidades, capacidades y personalidades diversas de los trabajadores. De este modo, la sensibilidad beneficia a todos los afectados, y conduce al éxito de la tarea que se esté realizando.

* * *

Serás irreprochable si comunicas con sinceridad.

Las comunicaciones defectuosas tienen como consecuencia la ineficacia y el error. A causa de la confusión producida por la falta de comunicación exacta, tal vez se asigne arbitrariamente la culpa a alguien, de modo que puede quedar sin detectar la causa real del problema. Si se comunica con sinceridad, se puede clarificar la situación al principio, evitando así el error y la culpa al final.

* * *

El equilibrio es correcto y trae buena fortuna.

Las tendencias extremistas no sólo se encuentran en el ámbito político; generalmente atraen el desastre en cualquier campo de la actividad humana. Manteniendo el equilibrio y evitando la exageración, es posible mitigar el efecto de las influencias negativas y evitar la reacción contra la acción positiva.

* * *

En una posición peligrosa sólo se pueden obtener pequeños beneficios.

Aunque se tenga la capacidad de conocimiento, las circunstancias del entorno, ya sean humanas o naturales, pueden limitar nuestras capacidades prácticas para lograr nuestras metas. En dichas condiciones, es mejor contentarse con pequeños beneficios por el momento, que poner en peligro posibilidades de futuro por precipitación o inicio de acciones impulsivas en un momento inoportuno.

* * *

La compasión y la cooperación conducen a futuros éxitos.

Si quienes tienen mayores capacidades o están más desarrollados no hacen causa común con aquellos que tienen menos capacidad o menor madurez, el grupo o la sociedad no puede progresar como un todo. Es por la interacción empática y el compartir de personas con diferentes cualidades y características como puede tener lugar con más eficacia la evolución colectiva.

* * *

Acepta a los demás con tolerancia, sé positivo y previsor en tus empresas, y serás imparcial y equilibrado en la acción.

El progreso general de un grupo, una organización o una sociedad no puede tener lugar mediante las acciones

de una elite que actúe en solitario, aunque dicha elite posea realmente capacidades superiores. Es esencial incluir a los menos poderosos y de menor talento, de modo que todos puedan desarrollarse a través de la energía de las capacidades puestas en común.

Esto puede funcionar sólo si se expresa la solidaridad en la comprensión y en la acción, en proyectos prácticos basados en una visión a largo plazo. Así pues, ampliando el contexto de la comprensión de qué es lo que ha de hacerse a lo largo del tiempo y de cómo puede hacerse mediante el esfuerzo cooperativo, pueden trascenderse las desigualdades y evitarse la extrema polarización.

* * *

Es beneficioso ser resuelto y reservado.

Para lograr con éxito una meta, es útil que concentres tu atención y economices tu energía. Cuando la atención está dispersa en diversas preocupaciones y se gasta la energía en asuntos periféricos, es difícil desarrollar niveles eficaces de poder de voluntad y de vitalidad creativa.

* * *

Serás desdichado si eres demasiado reservado.

Si eres pasivo, o demasiado rígido en tus ideas o preocupaciones, perderás oportunidades. Puede que existan posibilidades de las que no podrás beneficiarte, simplemente por la perspectiva limitada y la falta de disponibilidad a nuevas percepciones del potencial que tienes aún sin explotar.

* * *

Cuando la acción conduzca a la desdicha, es beneficioso ser firme, abstenerse de actuar y permanecer ecuánime.

A veces, el entusiasmo o la inquietud pueden llevarle a uno a un tipo de accion que la razón desaconsejaría. Podría suceder que consideraciones subjetivas añadan una atracción irresistible hacia lo que podría parecer indeseable a un observador objetivo. En tales casos, es mejor permanecer impertérrito y no entregarse al impulso, manteniendo la sensatez para evitar errores desafortunados.

* * *

Cuando estés aislado, busca apoyo y desaparecerán los lamentos.

Como seres sociales, las personas no pueden ser totalmente eficaces solas. Cuando se está frustrado por el aisla-

miento y la falta de apoyo, se necesita encontrar algún modo de relacionarse con los demás de una manera útil. Como seres individuales, las personas buscan la seguridad interna en sus almas; ésa es la razón por la que buscan la verdad y también por la que, a veces, aceptan la tranquilidad en lugar de la verdad.

* * *

El infortunio te ennoblece. Es beneficioso comunicar verdadera sinceridad. Si padeces infortunio por haber sido agresivo, sólo a ti puedes culparte.

Es fácil sentir el infortunio, pero si se afronta rotundamente con tranquila determinación para superarlo, puede convertirse en una experiencia positiva que te ayude a evolucionar. Si te quejas y esperas a que los demás tomen sobre sí la responsabilidad de lo que tú has hecho, no estás afrontando la situación de un modo realmente honrado. Si reaccionas vengativamente ante el infortunio, te estarás creando más dificultades. En este caso, puedes culpar a los demás, pero será realmente tu propia culpa.

* * *

Cuando la situación requiere suavidad y flexibilidad, no servirá para nada ser inexorable.

Un árbol que no puede doblarse ante el viento será roto o desenraizado por la tormenta. Cuando se es fuerte, se puede creer inconscientemente que uno puede lograr todo lo que necesita por medio de la fuerza. Pero siempre existe un límite al poder de un individuo, y siempre existen situaciones demasiado delicadas para ser manejadas por medio de la fuerza.

* * *

A menos que te desarrolles a ti mismo, no podrás ser de mucha ayuda para los demás.

Las buenas intenciones pueden resultar ineficaces si no se tienen los medios de ver personalmente a través de ellas. La compasión nos impulsa a intentar ayudar a nuestros semejantes cuando vemos que lo necesitan; la sabiduría nos dice lo que podemos hacer y lo que podríamos hacer, lo que necesitamos en nosotros mismos para ser capaces de ayudar realmente a los demás.

* * *

Si eres fuerte, no harás nada que puedas lamentar mientras permanezcas flexible y equilibrado.

Cualquier clase de poder o de energía puede adormecer e embriagar al incauto, llevándolo a complacerse en la experiencia del poder y de la energía por el gusto de la experiencia en sí misma. Esta complacencia puede derivar en una búsqueda ciega y agresiva del poder y de su ejercicio, sin consideración a los derechos y sentimientos de los demás. Cuanto mayor sea el poder, mayor será la necesidad de atemperarlo con la armonía y el equilibrio.

* * *

La rectitud es favorable.

Cuando manejes poder, es importante evitar su fascinación para que no empieces a creer que puedea hacer cualquier cosa que quieras sin sufrir ninguna consecuencia negativa. Cuanto más poder se tiene entre manos, más crítica es la cuestión de cómo utilizarlo. El poder sin control simplemente lo da por hecho y crea su propio impulso ciego. Cuando el poder está equilibrado por el dominio de sí, sólo entonces puede ser adecuadamente dirigido; en ese caso, el poder es el servidor y no el amo.

* * *

Cuando te encuentras al borde de una situación difícil, la gente murmurará un poco,

pero si permaneces centrado y relajado, todo acabará bien al final.

Cuando surgen los problemas, las personas fuertes y con mucha energía pueden comportarse con precipitación por el ansia de tomar resoluciones rápidas. La acción inmediata puede ser contraindicada, no obstante, cuando ponerse en una difícil situación podría disminuir la fuerza y la energía antes de que pueda lograrse ningún efecto positivo.

Cuando permanecemos durante un tiempo en la periferia de una situación de este tipo, esperando el momento adecuado para actuar, a los demás les parecerá que no estamos haciendo nada; por ello, tenderán a criticarnos por nuestra negligencia o timidez. Sin embargo, todo acabará bien si mantenemos el equilibrio, permanecemos tranquilos y objetivos y no dejamos que tales murmuraciones nos impulsen a actuar antes de tiempo.

* * *

La fuerza no debe ser utilizada de manera impulsiva.

Cuando el poder personal está en equilibrio, se halla estabilizado y controlado, de modo que no puede manifestarse con un comportamiento compulsivo. Utilizado de un modo flexible, sin agresividad intolerante, la fuerza

es adaptable y sensible; por ello, es capaz de entrar en armonía con las necesidades del momento en lugar de actuar como un impulso con energía propia.

* * *

La alegría de la veracidad es propicia; hace ***que se desvanezca el pesar.***

Complacer a los demás simplemente como una estratagema para lograr metas personales es jugar un peligroso juego, haciendo que nuestra seguridad dependa del engaño. El esfuerzo constante para mantener el engaño distrae la energía creativa y sustrae la voluntad de la libertad. Por el contrario, disfrutar de ser el recipiente de falsos halagos socava la conciencia y hace que la persona sea dependiente de una idea no realista de sí misma.

* * *

Puedes ser impecable si ves la verdad en todas las situaciones.

El que las desviaciones personales y los juicios emocionales coloreen las percepciones puede dar lugar a una respuesta no realista y ajena a la armonía de las necesidades reales; por tanto, es ineficaz o incluso contraproducente. Cuando la principal preocupación es ver la verdad

de una situación, cualquiera que ésta sea, es posible enfocar los problemas o las necesidades de una forma exacta y adecuada, que no está distorsionada por expectativas subjetivas ni por un pensamiento lleno de deseos.

* * *

Aunque no obtengas reconocimiento, continúa trabajando sinceramente y te llegará el deseo de tu corazón. Cuando estás lleno, compartes espontáneamente con los demás.

No te desanimes si los demás no entienden ni reconocen lo que estás haciendo, mientras estés seguro acerca de tu objetivo. Si continúas haciendo un sincero esfuerzo, seguramente serás recompensado por él. Cuida de la causa y no necesitarás preocuparte del efecto. Cuando logres finalmente tu objetivo, los resultados de tus esfuerzos se convertirán de forma natural en parte de la experiencia de tus asociados y de las personas que te rodean.

* * *

Una organización vieja y debilitada se beneficia con la infusión de nueva vida.

Cuando la inspiración y la energía de una empresa se ha agotado, puede ser imposible regenerarla plenamente

desde dentro. En dicho caso, es provechoso absorber nuevos factores de producción, como ideas frescas y nuevo personal, a fin de revitalizar sus actividades.

* * *

Si estás internamente seguro, incluso las personas que están celosas no podrán afortunadamente afectarte.

Cuando estamos inseguros de nosotros mismos, tal vez acudimos a otros en búsqueda de orientación y apoyo. Esto puede que sea halagador para ellos, pero aumenta nuestra debilidad interna, ya que nos habitúa a la dependencia. Cuando estamos internamente seguros, por el contrario, las personas tal vez queden resentidas y tengan celos de nuestra independencia, pero esto no puede influenciarnos. Entonces es posible manifestar nuestras capacidades en toda su plenitud, sin preocuparnos de que aquellos que tienen envidia de nuestro éxito nos marginen por resentimiento.

* * *

Cuando se está en una posición de responsabilidad y subordinación, es bueno mantener comunicaciones frecuentes y sinceras.

En una posición de responsabilidad y subordinación, por una parte, usted se halla a cargo de aquellas personas que están bajo usted; por otra parte, es responsable ante los que están por encima. Por ello, es imprescindible mantener buenas relaciones con subordinados y superiores, a fin de que toda la organización y sus actividades fluyan tranquilamente y cada persona cumpla con lo que le corresponde, dentro de un espacio en el que la eficacia no se vea interrumpida.

La clave de las buenas relaciones se halla en una comunicación regular, y la de la comunicación en la sinceridad. Mediante comunicaciones frecuentes, es posible adaptarse en buenas condiciones a los cambios, y mediante la sinceridad es posible conectar eficazmente con las mentes y los corazones de los socios.

* * *

Cuando has sufrido una frustración, escaparás a la desgracia si regresas a tu hogar y vives discretamente.

Es imposible ganar en cada ocasión, tener éxito en todas las empresas, o que todo suceda como queremos. Si no tienes éxito en algo, pero te niegas inexorablemente a reconocer el fallo o la derrota, o si emprendes más de lo que puedes manejar y no estás dispuesto a reconocer situaciones en las que no puedes ganar, pero insistes arro-

gantemente en exprimirte y luchar por la victoria, puedes atraer el desastre sobre ti. Si sabes cuándo has tenido ya suficiente y aceptas tus limitaciones con sinceridad y caballerosidad, quedando satisfecho con tu suerte y viviendo según tus medios, evitarás los problemas innecesarios y no serás aplastado ni siquiera en la derrota.

* * *

Es afortunado para las personas conducirse a la normalidad unas a otras.

Cuando algún aspecto de tu vida ha llegado a un extremo, esto en sí mismo desviará cualquier intento que hagas para restaurar tu propio equilibrio. Por ello, es importante mantener las relaciones comunicativas con los demás, para poder ayudar y ser ayudado a rectificar los errores y recuperar la normalidad. Serás especialmente afortunado a este respecto, si puedes encontrar a personas que sean más sabias y que tengan más experiencia que tú, porque su ejemplo e influencia puede ser de un valor inestimable en tu propio desarrollo.

* * *

Si el desarrollo de la acción que has emprendido resulta ser tranquilo, sólo serás afortunado

si te mantienes constante e imperturbable por las cosas externas.

Siempre que las cosas van bien, puede uno sentirse inclinado a la complacencia. Esto puede conducir a una actitud de descuido que, a su vez, nos haga susceptibles a las influencias externas. Cuando estamos relajados y descuidados, la aparición de acontecimientos imprevistos puede distraernos y desviarnos de nuestro camino. Todo el mundo conoce la importancia de la constancia y de la fortaleza interna en medio de la dificultad; en los momentos en que todo va bien, es más importante todavía recordar estas cualidades por el simple hecho de que se olvidan fácilmente en ausencia de circunstancias apremiantes. Por ello, cuando nos encontramos en momentos de tranquilidad, seremos afortunados, en definitiva, sólo si tenemos cuidado en evitar ser engañados por la facilidad, permaneciendo constantes y protegidos de las distracciones externas.

* * *

No hay nada que reprochar por trabajar sólo sobre ti mismo cuando es necesario, pero justo en esos momentos ello no ayudará a los que te rodean.

No se puede hacer con los demás lo que uno no puede hacer por sí mismo; por tanto, es necesario desarrollarnos antes de poder ayudar auténticamente a los demás

Trabajar en nuestro propio desarrollo puede ser altruista, aunque parezca egoísta; pero en la fase en la que se está concentrado en el trabajo sobre sí, el beneficio que ello puede tener sobre los demás en el futuro no se ha materializado todavía y, por tanto, no es evidente para aquellos que nos rodean.

* * *

Cuando se produce un estado de alteración, está bien practicar la moderación.

Si ejerces la fuerza de manera inmoderada en unas circunstancias de alteración, es probable que se pierda el equilibrio y que se vaya demasiado lejos. Aunque tengamos la energía para actuar, si la situación es incierta, podríamos aplicar erróneamente nuestros esfuerzos y aumentar así la confusión. Por tanto, en dichas condiciones es mejor controlarse y evitar actuar de manera impulsiva.

* * *

Cuando el poder interno empieza a manifestarse externamente, es beneficioso tener una dirección iluminada.

El poder sin una dirección con sentido es peor que la debilidad, ya que corre el riesgo de abusar de la fuerza de

manera arbitraria e incontrolada. Cuando se forma la energía dentro de nosotros y empieza a aparecer en nuestra vida externa, es especialmente importante dirigir la mirada hacia ejemplos llenos de valor que nos guíen.

* * *

Los humildes trabajadores que cumplen su tarea serán afortunados.

La humildad es una cualidad útil, ya que reduce las fricciones. Suaviza el camino de las relaciones humanas y nos permite obtener el máximo beneficio de la asociación con los demás, liberándonos de la carga de la actitud de la lucha egótica. La humildad también nos permite perseguir pacientemente una meta, sin quedar paralizados por habernos impuesto exigencias irrealistas.

Elevado a la condición de una virtud de valor, la humildad se convierte en su contrario y se trasforma en un vicio. Enorgullecerse de la humildad anula sus efectos beneficiosos. Por ello, la humildad efectiva no es la modestia artificial de la que uno se enorgullece en secreto, sino que es, por el contrario, la trascendencia del ego por la que se reduce la resistencia al entorno y se facilitan las tareas a emprender. Así pues, la verdadera humildad se conoce por sus efectos y no por su apariencia.

* * *

Cuando está cercano el tiempo de salir del escondite, no intentes apresurar la rectificación de ningún asunto.

Cuando la brutalidad de los tiranos (ya sean humanos, conceptuales o materiales) suprimen la razón y la justicia, y las circunstancias son tales que no existe ninguna posibilidad por el momento de aportar ninguna mejora mediante una acción abierta, puede ser prudente, o incluso necesario, esconderse.

Esconderse puede significar apartarse del ojo del huracán, o puede simplemente significar guardar las propias ideas para sí mismo. Dependiendo de las circunstancias, puede también significar un disimulo inteligente. En cualquier acontecimiento, nada puede durar para siempre, incluido el poder opresor de la tiranía; debe llegar siempre un momento en el que la marea cambie de dirección y se active el potencial para la acción positiva.

Sin embargo, la ansiedad de que se produzca un cambio, añadida a la fuerza de los sentimientos suprimidos, puede provocar una acción precipitada antes de que haya llegado el tiempo oportuno. Según un dicho zen: «Lo que ha sido descuidado durante mucho tiempo no puede ser restablecido de inmediato; los males que se han acumulado durante mucho tiempo no pueden ser eliminados de golpe.»

* * *

Si no hay resistencia, no hay cuestionamiento.

Cuando todas las cosas parecen salir según deseamos, podemos volvernos complacientes y actuar arbitrariamente sin sentir ninguna necesidad de cuestionar nuestros motivos y acciones. Según un dicho zen, «la calamidad puede producir suerte», si uno se vuelve serio y sincero al afrontar las dificultades, y «la suerte puede producir infelicidad», si uno se vuelve complaciente y presuntuoso cuando todo marcha bien. Así pues, se dice que «los sabios tienen preocupaciones durante toda su vida y, de este modo, nunca tienen problemas».

* * *

Cuando estás ascendiendo, serás atacado si no tomas precauciones; esto es desafortunado.

Un proverbio cotidiano japonés dice: «El clavo que está salido es golpeado.» Esto se utiliza con frecuencia para ilustrar la actitud y el mecanismo de conformismo en la sociedad japonesa, pero también puede ilustrar de manera más general las consecuencias de la envidia y de los celos. Cuando alguien tiene éxito en algo, o se eleva a una posición prominente, siempre parecen existir aquellos que le atacan y se esfuerzan para provocar su caída. Si comprende este aspecto de la psicología humana, la persona prudente será cauta para no atraer la envidia de los demás.

Es por esta sencilla razón por la que los antiguos maestros zen hablaban de renunciar a la fama y abrazar la humildad.

* * *

Regresa cuando veas el peligro.

La antigua filosofía taoísta atribuye un gran valor a saber cuándo detenerse. Si se ve que el curso de una acción conduce a situaciones peligrosas, es mucho mejor detenerse y regresar que continuar ciegamente en la esperanza de que ocurrirá lo mejor. Por ello, para estar a salvo es importante ser capaz de prever el peligro mientras todavía es posible evitarlo. Ésta es una de las principales funciones que tiene *El Libro del Cambio*: agudizar la visión de la naturaleza de los acontecimientos con el fin de calcular mejor los procesos predecibles.

* * *

La inflexibilidad es funesta; demasiada ambición es peligrosa.

Si no podemos adaptarnos a los cambios, perderemos contacto con las realidades del momento. Si somos inca-

paces de situarnos en otras posiciones, no podremos entenderlas ni desenvolvernos en ellas de manera eficaz. Así, la inflexibilidad nos pone en una situación de desventaja en la vida profesional y social.

Esto es especialmente cierto cuando se es inflexible, en el sentido de ser inexorable en las ambiciones personales y de insistir en lograr metas fijadas de antemano, sin tener en consideración nada ni a nadie. En este caso, nuestras ambiciones nos pondrán en peligro, porque no tenemos ningún modo de evitar las luchas frontales con personas o situaciones que surjan en nuestro camino.

* * *

No puedes tener siempre una situación feliz; cuando lleguen los tiempos difíciles, mantén una actitud resuelta.

Todo fluye; lo único de la vida que no cambia es el cambio mismo. En una situación difícil, esta toma de conciencia puede traer alegría; en una situación agradable, esta toma de conciencia puede producir pena. Es muy importante recordar la realidad del cambio cuando las cosas van bien, a fin de evitar las consecuencias de la complacencia, la arrogancia y la presunción que pueden desarrollarse muy rápidamente bajo dichas circunstancias.

Existe una antigua máxima de los artistas y estrategas en artes marciales que también puede aplicarse a otros

campos de la actividad humana: «Cuando ganes, compórtate como si no hubieses ganado». Si cuando tenemos éxito recordamos que este cambio llega como el viento y evitamos conscientemente caer en expectativas rutinarias, podremos tener una actitud resuelta cuando surjan la adversidad y las dificultades. De este modo podremos sobrevivir perfectamente en cualquier circunstancia.

* * *

Es contraproducente emplear demasiada fuerza.

Todo tiene su medida adecuada; si se hace de menos, no se realiza el trabajo, y si se hace de más, se estropea el resultado. Utilizar la fuerza en una situación que requiere tacto destruye la armonía; utilizar la fuerza en lugar de la habilidad produce muchos y grandes errores. La enseñanza fundamental de *El Libro del Cambio* consiste en la necesidad de atemperar la fuerza con la flexibilidad, moderando la firmeza con la condescendencia, para lograr un equilibrio eficaz de cualidades complementarias.

* * *

Utiliza lo mejor de ti mismo para superar las influencias negativas.

Cuando somos acosados por problemas que nos frustran, es fundamental impedir que tengan una influencia decisiva en nuestro estado de ánimo; en caso contrario, el marco mental que se crea tiende a producir, como consecuencia, frustraciones y más problemas. Tendremos una mejor oportunidad de sobrevivir bajo condiciones negativas, e incluso de prosperar en última instancia, si somos capaces de extraer de nuestras reservas internas nuestras cualidades más positivas y de ponerlas en funcionamiento. Si podemos descubrir esa fuerza oculta que no ha sido afectada por las influencias externas, nutrirla y fortalecerla, podremos superar las circunstancias que, de otro modo, nos frustrarían e impedirían nuestra plena realización.

* * *

Cuando se tiene éxito, está bien ser siempre recto.

Cuando el éxito lleva a la complacencia, a inflar el ego y a no considerar los problemas y preocupaciones de los demás, posteriormente se convierte en fracaso, porque se pierden las cualidades necesarias para renovar y mantener lo que se emprende. Por ello, la rectitud y la honradez son muy necesarias cuando tenemos éxito, para evitar ser malogrados por sus frutos.

* * *

Mientras te mantengas alerta no has de preocuparte, aunque la gente quiera sorprenderte ***desprevenido.***

No siempre podemos impedir que la gente se comporte de un modo agresivo hacia nosotros, y no siempre podemos hacernos invulnerables al ataque; pero si estamos atentos, podemos prever estos problemas y evitarlos, apartándonos de la línea de fuego antes de que ocurra algo grave.

* * *

Cuando tienes una gran capacidad para hacer frente a la responsabilidad, si tienes un objetivo serás impecable.

Hay quien puede tener un objetivo sin tener los medios para lograrlo; también hay quien puede tener el poder para lograr grandes cosas, pero carecer de dirección para guiarlo. El que tiene el objetivo, sin tener los medios, puede convertirse en un loco soñador o en un fracasado amargado; el que tiene el poder, pero carece de dirección, puede convertirse en un engreído o en un simple peón. Sólo cuando tenemos tanto la capacidad de realizar tareas como un objetivo válido que las guíe, podemos ser impecables en nuestras acciones.

* * *

Las personas inmaduras explotan el poder; las personas maduras no lo explotan.

El poder es una de las pruebas más duras del carácter. Si se le sube a uno a la cabeza, puede convertirse en un tirano egótico. El poder utilizado para agrandar la personalidad no puede utilizarse eficazmente en beneficio del conjunto de la sociedad. Las personas maduras son aquellas capaces de dominarse y evitar el abuso del poder.

Fuentes bibliográficas

The Buddhist I Ching, de Chih-hsu Ou-i, traducido al inglés por Thomas Cleary (Boston: Shambhala Publications, 1987).
Interpretación analítica y complementaria de la obra clásica, a partir de puntos de vista políticos, sociales, religiosos, filosóficos y psicológicos.

I Ching: El Libro del Cambio, versión de Thomas Cleary, traducido al español por Alfonso Colodrón (Madrid, Edaf, 1993).
Una versión única del núcleo del texto clásico, con comentarios esenciales y explicaciones atribuidas tradicionalmente al mismo Confucio.

I Ching Mandalas, traducido al inglés por Thomas Cleary (Boston, Shambhala Publications, 1988).
Una serie de programas para organizar, analizar, leer y consultar el texto clásico, para extraer un núcleo muy intenso creador de sistemas.

The Taoist I Ching, de Liu I-ming, traducido al inglés por Thomas Cleary (Boston, Shambhala Publications, 1986).

Exposición profunda del texto clásico, a partir de un enfoque pragmático neotaoísta. También incluye «Los cambios confucianos», explicación neotaoísta de comentarios clave atribuidos a Confucio.

Enseñanzas sobre *El arte de la guerra*

Sun Tzu

Flexibilidad

Sun Tzu dijo: «Estructura estratégicamente tus fuerzas, según a lo que sea beneficioso o ventajoso.»

Hay que mantener la flexibilidad en el mecanismo de la actuación y de la estructuración organizativas, de modo que las estructuras puedan modificarse y reagruparse con el máximo de eficacia en respuesta a los cambios o a las necesidades especiales que surjan con el tiempo.

* * *

Engaño

Sun Tzu dijo: «La guerra implica el engaño.»

En la lucha hay que aparecer como lo que no se es, para no ser inmovilizado ni imaginado. Así se priva a los adversarios de saber a qué se enfrentan y qué esperar.

¿Son las cosas como imaginamos que son o son las proyecciones de los demás las que forman nuestra imagen? Hay que intentar establecer lo que proyecta, así como lo que los demás proyectan.

¿Nos «ha calado» alguien? ¿*Cree* alguien que nos «ha calado»? ¿Lo fingimos para crear esa expectativa? ¿Utilizamos esa imagen como una cubertura, un camuflaje? ¿Para qué? ¿Qué otra cosa podría realizarse en el espacio dejado por las personas que están tratando con una imagen nuestra que es sólo una proyección de sus expectativas?

* * *

A los ingenuos se los crea

Sun Tzu dijo: «Seduce a los adversarios con la perspectiva de un beneficio, sorpréndelos mediante la confusión.»

Aquí tenemos una táctica general sobre la que pensar: haga que todo el mundo crea que se gana más con un máximo de confianza en el comercio exterior y en las divisas que con un máximo de autosuficiencia complementada por la importación de los bienes que no produce la

economía nacional. Compare sus ideas sobre los resultados y futuras consecuencias de esa primera táctica y de esta segunda política.

Aquí tenemos algunas preguntas sobre las que reflexionar: ¿Creen los estadounidenses que es mejor pagar individualmente menos por un producto extranjero mejor, si haciéndolo la industria nacional se hace menos viable? ¿Deben apoyar los ciudadanos la industria nacional, si ello significa mayor destrucción del entorno por el atraso de las pautas y tecnologías locales?

Considerando el hecho de que hay que pagar un precio por todo, de que hay que perder algo para obtener algo, ¿cómo pueden volverse tan confusas las cuestiones aislando un beneficio o una pérdida de su contexto total y agrandándolo exageradamente?

* * *

Cólera y confusión

Sun Tzu dijo: «Encoleriza a los adversarios para confundirlos.»

Hacer que los adversarios «pierdan la cabeza» puede ser un modo eficaz de diluir la energía de personas agresivas con las que no se puede tratar de frente con éxito. Es una forma eficaz de abarcar la caída del arrogante y del complaciente.

Considere la energía empleada en Estados Unidos para vapulear al Japón. Con frecuencia se trata de un gesto vacío e ineficaz de frustración. Si la misma energía fuera canalizada para buscar soluciones constructivas, existiría una situación más armoniosa. Sin embargo, se acepta una gran cantidad de emoción impotente —ya que ésta es útil para los políticos como espectáculo de feria para sus votantes—, en lugar de dar respuestas y soluciones a la pérdida de prestigio de Estados Unidos como poder industrial.

Japón probablemente considera que Estados Unidos descarga presión y se autoconsuelan mediante el mencionado vapuleo, en lugar de hacerse realmente más competitivos. Si los Estados Unidos están suficientemente ocupados en enfadarse con los demás porque éstos hacen lo que deben, probablemente le impedirá la necesaria concentración en auténticas soluciones, que son las que siempre han surgido en la conciencia estadounidense.

Así pues, cuando los estadounidenses se complacen en su cólera contra Japón, deberían prestar atención para saber si no están tirando piedras contra su propio tejado con esta actitud.

Para comprobar los efectos que la cólera tiene sobre las percepciones, intente cultivar la capacidad de invocar un estado de ánimo colérico. Normalmente existe algo en el pasado o en el presente que se puede utilizar para estar molesto. Utilice ese estado de ánimo como un lente para mirar otras cosas a través de él y observe cómo se ven de ese modo.

Dominar la cólera no significa necesariamente suprimir los sentimientos. Dominar la cólera implica, en primer lugar, entender cómo le afecta y aprender a tener en cuenta esta influencia y a dejarla de lado. Considerándola como un huésped y no identificándose con ella, puede aprender a no utilizar la cólera cuando surge, o a encauzarla hacia una inspiración positiva; así, no disminuye su eficacia, ya que no emplea un exceso de energía ni intenta controlar la emoción.

* * *

Humildad

Sun Tzu dijo: «Finge humildad hacia los adversarios para que se muestren arrogantes.»

Cuando Japón se afirma, Estados Unidos se enfurece. Cuando Japón se muestra dócil, Estados Unidos se vuelve arrogante. Si Japón no parece desear asumir una posición de liderazgo político en el mundo, de lo que a veces Estados Unidos se queja, puede ser porque el no afirmarse parece ser para los japoneses un mejor método de obtener lo que desean.

* * *

Cansancio

Sun Tzu dijo: «Cansa a tus adversarios huyendo de ellos.»

La pauta seguida en las negociaciones comerciales entre Estados Unidos y Japón casi ha sido la de mantener interminables discusiones y sesiones de negociación, en las que una parte parece ceder, pero en las que realmente no se llega a ningún lado.

Probablemente sucede esto en todas las ocasiones. Cuando considere alguna acción, intente determinar si ésta se está desarrollando para cumplir su función declarada o para hacer imposible llegar a ninguna parte, teniendo en cuenta el tiempo y los recursos empleados.

Si se trata de una interacción, intente averiguar si todas las partes la ven de la misma forma. Si una de las partes piensa que el objetivo manifiesto constituye el punto real que hay que tratar, mientras que la otra parte piensa lo contrario, el resultado final puede convertirse en una tragedia cómica o en una comedia trágica. Aquí, de nuevo, todo depende del punto de vista del observador.

Las 36 estrategias

Cruzar el mar a simple vista *.

Esta estrategia implica cultivar una fachada hasta el punto en que se toma como algo real y habitual; de este modo puede utilizarse como tapadera para llevar a cabo un objetivo posterior.

La imagen contemporánea de Japón como país pacífico y pacifista y la imagen del Japón como un peso ligero en la política internacional rara vez son examinadas en función del valor que podrían tener para los neofascistas y militaristas.

A causa de esta imagen pacífica, y de peso ligero en la política, es posible que se pasen por alto tendencias con-

---

* Thomas Cleary ha modernizado la formulación original de las estrategias, para hacerlas más accesibles al lector del siglo XX. Gao Yuan (*Las 36 estrategias chinas. Una antigua sabiduría para el mundo de hoy*, Edaf, 1993, p. 26) la formula como «Cruzar el mar, confundiendo al cielo». (*N. del T.*)

trarias en el gobierno y en la sociedad japonesas, o que no se tomen en serio, hasta que tomen proporciones perceptibles difíciles de controlar.

* * *

Sitiar a un país para rescatar a otro *.

Ésta es una estratagema en la que un grupo entra en disputa a favor de una de las partes, aparentemente como defensor de la parte aliada, pero en realidad para extender su propia área de influencia.

Si una nación puede realmente contribuir a la resolución de los problemas socioeconómicos de los países vecinos, puede de hecho aumentar su «territorio» impunemente.

Si Japón se independizara más de los Estados Unidos en la política global y acudiera en ayuda de pequeñas naciones (como solía hacer la Unión Soviética), que se sienten dominadas o explotadas por el poder de Estados Unidos, podría aumentar su esfera de influencia bajo la apariencia de rectitud moral.

---

* «Sitiar el reino de Wei para salvar el reino de Zhao», Gao Yuan, *ob. cit.*, p. 31. En las sucesivas notas se irán dando las referencias de posible consulta para ampliar la aplicación de las estrategias seleccionadas por Tomas Cleary con la versión de Gao Yuan. (*N. del T.*)

Eso es lo que Japón intentó exactamente hacer con su «Gran Esfera de Prosperidad del Este Asiático», que en realidad no era sino un frente para el imperialismo japonés.

Aunque parezca improbable una repetición de la misma estratagema bajo la misma forma, asumir la imposibilidad de lo improbable es uno de los primeros augurios de derrota en el arte de la guerra.

* * *

Pedir un arma prestada para matar al verdadero enemigo*.

Esto significa conseguir que alguien luche por uno. Cuando Estados Unidos acusa a Japón de ser un peso ligero político, lo que con frecuencia quiere decir en realidad es que Japón no «presta su espada» a Estados Unidos en el escenario de la política global todo lo que Estados Unidos desearía, considerando el poder material real de dicha espada.

La idea de Japón «aceptando su parte de la carga en los gastos de defensa» podría ser vista allí como un intento de ser utilizada como «una espada prestada» contra los enemigos de Estados Unidos. Sin embargo, Japón no

---

* «Matar con un cuchillo prestado», *ob. cit.*, p. 37. (*N. del T.*)

quiere ser arrastrado en medio de luchas políticas que percibe como campos de intereses de otras naciones.

Una nación cuya economía se basa mucho en la producción de armas, por otra parte, podría estar dispuesta a asumir el papel de «espada prestada», si la tecnología militar avanzase hasta el punto en que se sintiese segura de una relación favorable entre costes y beneficios.

* * *

Afrontar a quienes están cansados mientras uno mismo está relajado *.

Esto significa que es ventajoso mirar por la propia seguridad mientras se consigue que los adversarios estén confusos.

Comparemos la educación y la industria del Japón y la de Estados Unidos, no sólo desde el punto de vista de lo que Japón ha logrado, sino también en relación a las actitudes y estados de ánimo relevantes respecto a estos dos ámbitos y en todos los demás.

Observemos especialmente las implicaciones intrínsecas a la afirmación de que Japón se está asegurando el liderazgo mundial en su capacidad tecnológica, financiera y de gestión.

---

* «Relajarse mientras el enemigo se agota a sí mismo», *ob. cit.*, p. 45. (*N. del T.*)

Confucio dijo que uno no debía corroerse por no estar en una posición de poder, sino que más bien debía preocuparse sobre cómo llegar a ser realmente competente y llegar a estar cualificado para manejar útilmente el poder. Cuando se está en una posición desventajosa y los demás están en una posición ventajosa, no tiene ningún sentido atacarlos; el consejo de Confucio constituye el remedio indicado para esta situación.

* * *

Observar los problemas ajenos desde un punto de observación seguro *.

Esto significa mirar a distancia cuando los competidores se hallan enredados en sus propios problemas internos, esperando que caigan en tal estado de desmoronamiento que se conviertan en presa fácil de oportunistas y buitres.

A la luz de esta estrategia, sería interesante hacer una comparación de cuánta influencia económica ejerce Japón en Estados Unidos en relación a su contribución a la resolución de los problemas socioeconómicos de éstos.

En términos más generales y globales, ¿hasta qué punto se aprovechan algunos países de los recursos de otros?,

---

* «Observar los fuegos que arden al otro lado del río», *ob. cit.*, p. 79. (*N. del T.*)

¿hasta qué punto se aprovechan los países de los problemas de los demás?, y ¿hasta qué punto algunos países contribuyen al bienestar de otros?

* * *

Ocultar las intenciones agresivas detrás de una fachada agradable.*

Un ejemplo de esta estrategia es el frente cultural japonés, tal como existe en el nivel patrocinado por los intereses nacionalistas japoneses, sobre la premisa de que los occidentales no sentirán tanta antipatía hacia Japón si tienen un mayor conocimiento y aprecio de su cultura y, presumiblemente, tendrán menos suspicacias sobre el poder económico japonés.

Esto no siempre funciona tan bien, porque los estadounidenses no se apasionan forzosamente por la elevada cultura japonesa tradicional, y porque a los estadounidenses no se les enseña en la escuela a pensar que otras culturas son tan buenas como la suya, y mucho menos que puedan ser superiores o más dignas de tener una posición de liderazgo global.

Otro ejemplo de esto se encuentra en los estadounidenses que aprenden algo de japonés pensando que ello

---

* «Ocultar la daga tras una sonrisa», *ob. cit.*, p. 83. (*N. del T.*)

les servirá como una ventaja cuando negocien en Japón. Esto tampoco funciona siempre muy bien, porque los japoneses no consideran forzosamente que los gestos realizados con una motivación de beneficio personal reflejen un auténtico interés por ninguna parte de su cultura excepto la económica; si no pueden discernir los motivos de una persona, darán pasos para averiguarlos y, si no tienen tiempo para ello, darán simplemente la espalda a esa persona, aunque guardando las formas de modo que no lo parezca.

Otro ejemplo, que es la contrapartida de la ideología ultranacionalista, viene dado por algunos estadounidenses que estudian en Japón: existe una imagen de aparentar estar interesado en la cultura japonesa o incluso de simpatizar con ella, cuando se están alimentando choques culturales de manera encubierta con la promoción de irrealidades y de distanciamientos, que no son muy aparentes, pero que tienen gran influencia.

* * *

Se sacrifica un árbol para salvar a otro *.

Uno de los puntos fuertes organizativos que suelen presentar los japoneses está representado por esta estrate-

---

* «Sacrificar el ciruelo por el melocotonero», *ob. cit.*, p. 87. (*N. del T.*)

gia, que significa esencialmente la disponibilidad de un individuo para hacer un sacrificio personal en interés del grupo, o para reconocer la necesidad de sacrificarse. Aunque el autosacrificio es una virtud teóricamente cristiana, el individualismo posrenacentista y las enormes posibilidades de expansión territorial de un aparentemente Nuevo Mundo sin confines impidió a los occidentales y, en especial a los estadounidenses, cultivar este punto fuerte en el grado alcanzado en civilizaciones mucho más antiguas. Sin embargo, es de esperar que esto cambie en el futuro.

* * *

Servirse temporalmente de un cadáver para revivir un espíritu.*

Un ejemplo de esta estrategia en Japón es el renacimiento de la cultura tradicional como centro del orgullo nacional, a pesar del hecho de que la cultura tradicional tiene realmente poca influencia en la vida cotidiana del Japón moderno, excepto en algunas prácticas simbólicas. Esta utilización de la alta cultura tradicional fosilizada como pacificador o señuelo para captar o distraer la atención de las diversas facciones dentro de las organizaciones riva-

---

* «Levantar un cadáver de entre los muertos», *ob. cit.*, p. 107. (*N. del T.*)

les políticas y económicas constituiría otro ejemplo de esta estratagema.

* * *

Robar la viga de una estructura ajena para sustituir una columna en una estructura propia *.

Ésta es una clásica descripción de lo que llamamos «búsqueda de cabezas dirigentes». Esto no se practica tanto en la sociedad japonesa como en la sociedad americana, pero los japoneses lo practican a nivel internacional. Numerosos altos ejecutivos entre los negociadores estadounidenses y del sistema federal de Estados Unidos han sido muy provechosamente «cazados» por los intereses comerciales japoneses en el extranjero.

* * *

Dejar que los adversarios se suban al tejado, y retirar después la escalera **.

---

* «Reemplazar las vigas y los pilares con madera podrida», *ob. cit.*, p. 179. (*N. del T.*)

** «Retirar la escalera después de haber subido», *ob. cit.*, p. 199. (*N. del T.*)

Un ejemplo de esta estrategia sería el dominio de Japón y de otros países sobre el sector de manufacturación, mientras los Estados Unidos se concentran en el sector de los servicios. Si se considera que los servicios y la gestión se basan en una estructura de apoyo del sector de producción primario y secundario (agricultura e industria), la metáfora tradicionalmente utilizada para esta estrategia encaja tan bien que es escalofriante contemplarla en su verdadera realidad.

* * *

Aparenta que tu fortaleza está vacía *.

Esta estrategia implica fingir debilidad o incapacidad para engañar a los adversarios sobre la naturaleza de lo que realmente los amenaza. El ejemplo es la aceptación aparente por parte de Japón de su papel de peso ligero en la política, que atrae incluso la atención mediante demostraciones públicas de dura autocrítica sobre su supuesta pasividad en la política global, mientras que, al mismo tiempo, ejerce un vasto poder económico que no puede ser realmente separado del poder político.

* * *

---

* «Abrir de par en par las puertas de la ciudad vacía», *ob. cit.*, página 223. (*N. del T.*)

Emplea dobles agentes en tus estrategias.*

Aunque por alguna razón esto no se considera formalmente como empleo de agentes dobles, es bien conocido que las poderosas empresas japonesas contratan regularmente estadounidenses previamente empleados en departamentos claves a fin de obtener la información sensible, los contactos y la influencia necesaria para enraizarse profundamente en la estructura de la economía estadounidense.

---

* «Dejar que el espía enemigo siembre la discordia en su propio campo», *ob. cit.*, p. 227. (*N. del T.*)

Fuentes bibliográficas

El arte de la guerra, de Sun Tzu, versión de Thomas Cleary, traducido al español por Alfonso Colodrón (Madrid, Edaf, 1993).
Incluye once comentarios clásicos, con textos introductorios taoístas. También está disponible en casetes (en inglés).

The Book of Five Rings, por Miyamoto Musashi, traducido al inglés por Thomas Cleary (Boston, Shambhala Publications, 1993).
Un texto clásico sobre la práctica de la lucha y de la victoria, escrito por el famoso samuray y duelista nunca derrotado del siglo XVII. También se incluye el *Libro de las tradiciones familiares sobre el arte de la guerra*, que subraya las dimensiones espirituales y éticas de la vía del guerrero.

El arte japonés de la guerra, versión de Thomas Cleary, traducido al español por Alfonso Colodrón (Madrid, Edaf, 1992).
Exposición sobre las distintas peculiaridades de las tradiciones estratégicas y marciales de Japón, tal como se de-

sarrollaron bajo el prolongado dominio de la casta militar.

Mastering the Art of War, de Zhuge Liang y Liu Ji, traducido al inglés y recopilado por Thomas Cleary (Boston, Shambhala Publications, 1989).
Escritos sobre la tradición marcial de Sun Tzu por dos de los más grandes generales estrategas de la historia china, Zhuge Liang y Liu Ji. Incluye la exposición de los principios organizativos, así como historias de guerra que ilustran la aplicación de los conceptos estratégicos.

Thunder in the Sky: On the Acquisition and Exercise of Power, traducido al inglés por Thomas Cleary (Boston, Shambhala Publications, 1993).
Presenta dos textos clásicos secretos de la antigua China sobre las artes de la estrategia y el liderazgo, con comentarios sobre la aplicación de estas enseñanzas.

Thomas Cleary, doctorado en civilizaciones de Asia por la Universidad de Harvard, es una reconocida autoridad mundial en doctrinas y lenguas orientales. Ha traducido más de treinta textos clásicos de Oriente, destacando sus modernas versiones y estudios del *I Ching, El arte de la guerra* y *Wen-tzu* (publicados por EDAF).

Títulos publicados en esta serie:

El arte de la estrategia
THOMAS CLEARY

El arte del liderazgo
THOMAS CLEARY

Las siete Leyes espirituales del éxito
DEEPAK CHOPRA

Las 22 leyes del bienestar
GREG ANDERSON

Los tesoros de la vida
DONALD WALTERS

El hijo del alba
GAUTAMA CHOPRA

UNA SÍNTESIS magistral del sutil arte de la estrategia china según sus fuentes clásicas: la filosofía de Confucio y Lao Tse, el *I Ching*, *Las 36 estrategias chinas* y el famoso *El arte de la guerra* de Sun Tzu.

El encuentro de Occidente con esta milenaria sabiduría, basada en el profundo conocimiento de la naturaleza humana, está modificando los puntos de vista de dirigentes, empresarios, ejecutivos y políticos sobre los conceptos de gestión y dirección, proponiendo un cambio de actitudes tanto en los planteamientos éticos como en la metodología de la acción.

La obra, que aporta un enorme caudal de conocimiento inteligente aplicable al mundo de la política y los negocios, se convertirá en el libro de cabecera más importante que nunca haya leído sobre esta materia.

- **Los elementos esenciales de la gestión inteligente.**
- **La toma imparcial de decisiones.**
- **Cómo inspirar lealtad y mantener la autoridad.**
- **Cómo definir un verdadero carácter individual.**
- **Cómo potenciar lo mejor de los demás.**
- **Cómo lograr el éxito sin sacrificar la felicidad.**

Thomas Cleary es doctor por Harvard en lenguas y civilizaciones de Asia y uno de los mayores expertos mundiales en filosofías orientales.

ISBN 84-7640-980-X
9 788476 409800 43053
EDAF
08-DHB-523